

# **A Gestão do *Fitness* no Solinca *Health & Fitness* Rio Tinto**

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei n.º 65/2018, de 16 de agosto.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Carvalho

**Supervisora Local:** Rita Mesquita

**Francisco André Velho Couto**

Porto, Junho de 2019

Couto, F. A. V. (2019). *A Gestão do Fitness no Solinca Health & Fitness Rio Tinto*. Porto: F. Couto. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO, *FITNESS*, GINÁSIOS, SOLINCA *HEALTH & FITNESS*

## **Agradecimentos**

Aos meus pais pela presença, pelo carinho, pelo apoio incondicional, pelo encorajamento, pelos conselhos sempre disponíveis e sinceros e por todos os valores que me transmitiram e continuam a fazê-lo, que contribuíram em grande parte para a pessoa que sou hoje e porque sem eles tudo seria mais difícil.

À minha família pelo suporte, pelas lições de vida, pelos momentos que partilhamos e pelo esforço financeiro que permitiu a minha formação académica.

À Professora Doutora Maria José Carvalho pela disponibilidade demonstrada ao longo de todo o mestrado e pela orientação e ajuda na elaboração deste relatório, assim como pelas opiniões e conselhos dados para o meu futuro.

A todo o *Staff* do Solinca Rio Tinto, em especial à minha supervisora Rita Mesquita, não só pela integração e acolhimento no clube, em que me fizeram sempre sentir como um membro da equipa, mas também por todos os ensinamentos, vivências e conselhos ao longo do estágio.

Aos meus amigos pela lealdade, pelos debates, por terem sempre uma palavra sincera e amiga a dizer e por viverem comigo excelentes momentos e aventuras. São, sem dúvida, uma segunda família para mim.

Por último, a quem contribuiu, de qualquer forma, para a elaboração deste relatório.

A todos o meu sincero agradecimento. Saibam que vos prezo muito e espero nunca vos desiludir durante o meu futuro.



## Índice geral

Agradecimentos .....	III
Índice de figuras .....	IX
Índice de quadros .....	XI
Índice de organigramas .....	XIII
Índice de apêndices .....	XV
Resumo .....	XVII
Abstract .....	XIX
Abreviaturas .....	XXI
1. Introdução .....	1
1.1. Plano de estágio .....	3
1.2. Motivações e expectativas relativas ao estágio .....	5
1.3. Objetivos pessoais do estágio .....	6
2. Enquadramento Prática Profissional .....	7
2.1. Enquadramento Conceptual .....	7
2.1.1. Desporto .....	7
2.1.2. Da Gestão à Gestão do Desporto .....	9
2.1.3. <i>Fitness</i> .....	13
2.1.4. Qualidade do serviço .....	20
2.1.5. Da satisfação à retenção do cliente .....	24
2.2. Enquadramento Institucional .....	27
2.2.1. SONAE .....	27
2.2.1.1. Um pouco de História... ..	28
2.2.1.2. O Grupo e os Negócios .....	30
2.2.1.3. Cultura .....	31
2.2.1.4. SONAE no Mundo .....	32

2.2.2.	SONAE Capital .....	32
2.2.3.	Solinca <i>Health &amp; Fitness</i> .....	33
2.2.4.	Solinca Rio Tinto.....	34
2.2.4.1.	Enquadramento Legal .....	36
2.2.4.2.	Infraestruturas – Caracterização Física.....	39
2.2.4.3.	Caracterização Funcional.....	53
2.2.4.3.1.	<i>Club Manager</i> .....	55
2.2.4.3.2.	<i>Membership</i> .....	55
2.2.4.3.3.	Consultor Comercial .....	56
2.2.4.3.4.	Rececionistas .....	57
2.2.4.3.5.	<i>Fitness Instructors</i> .....	58
2.2.4.3.6.	Técnico de Manutenção .....	59
2.2.4.3.7.	Safira .....	59
2.2.5.	Condições comerciais de adesão .....	59
2.2.5.1.	Contrato anual.....	60
2.2.5.2.	Contrato semestral.....	61
2.2.5.3.	Contrato trimestral.....	61
2.2.5.4.	Contrato mensal.....	61
2.2.5.5.	Campanha continente .....	62
2.2.6.	Caracterização/Descrição dos Serviços Disponíveis.....	63
2.2.6.1.	Serviços de <i>Fitness</i> .....	63
2.2.6.2.	Serviços de Natação .....	70
2.2.6.3.	Serviços de <i>Day Spa</i> .....	72
2.2.6.4.	Serviço <i>Kids</i> .....	72
2.2.6.5.	Serviços de <i>Personal Training</i> .....	73
2.2.6.6.	Serviços de Nutrição .....	73

2.2.7.	Estratégias de melhoria e desenvolvimento do clube .....	75
2.2.7.1.	Análise SWOT .....	75
2.2.7.2.	Análise TWOS .....	77
2.2.7.2.1.	Pontos Fortes vs Oportunidades .....	77
2.2.7.2.2.	Pontos Fortes vs Ameaças .....	77
2.2.7.2.3.	Pontos Fracos vs Oportunidades .....	77
2.2.7.2.4.	Pontos Fracos vs Ameaças .....	78
3.	Realização da Prática Profissional .....	79
3.1.	A integração no Solinca Rio Tinto .....	79
3.2.	Procedimentos diários e frequentes de <i>Membership</i> .....	80
3.2.1.	Gestão de contactos .....	81
3.2.2.	Organização e verificação dos fechos de caixa dos rececionistas .....	81
3.2.3.	Elaboração do <i>report</i> diário .....	82
3.2.4.	Controlo de procedimentos de inscrição, suspensão, cancelamento e pedidos de alteração contratuais e de dados .....	83
3.2.5.	Análise e recuperação/cancelamento de RAD's e devedores .....	86
3.2.5.1.	Estratégias de recuperação de sócios devedores .....	88
3.2.6.	Reembolsos .....	89
3.3.	Procedimentos diários e frequentes de <i>Club Manager</i> .....	90
3.3.1.	<i>Gemba-walk</i> .....	90
3.3.2.	<i>Timetable</i> dos professores .....	91
3.3.3.	Mapa de honorários .....	91
3.3.4.	Encomendas de <i>stock</i> .....	92
3.3.5.	Reuniões com a equipa .....	93
3.4.	Procedimentos diários e frequentes de Consultor Comercial .....	93
3.4.1.	Contactos .....	94

3.4.2.	Reuniões com clientes.....	95
3.4.3.	<i>Walk-ins</i> .....	98
3.4.4.	<i>Tour</i> pelo clube .....	98
3.4.5.	Reuniões com empresas .....	99
3.5.	Procedimentos diários e frequentes de Recepção .....	100
3.5.1.	Atendimento geral aos sócios.....	100
3.5.2.	Inscrições .....	101
3.5.2.1.	Tipologia dos cartões de acesso.....	103
3.5.2.2.	Marcação de avaliação física .....	105
3.5.2.3.	Marcação de consulta de aconselhamento nutricional.....	105
3.5.3.	Processos de venda .....	106
3.5.4.	Suspensões, cancelamentos e não-renovações .....	107
3.5.5.	Fechos de caixa.....	108
3.5.6.	Pedidos de alteração contratuais ou de dados .....	109
3.5.7.	OPL's.....	110
3.6.	Outras atividades .....	110
3.6.1.	Convenção SC <i>Fitness</i> .....	110
3.6.2.	Evento de Carnaval .....	112
3.6.3.	<i>Moves</i> .....	113
3.6.4.	Chamadas para marcação de avaliações físicas.....	114
3.6.5.	Compras para clube .....	114
3.7.	Cronograma de atividades e tarefas .....	115
4.	Reflexão crítica e competências adquiridas .....	117
5.	Conclusão e perspectivas para o futuro.....	121
	Referências bibliográficas .....	123



## Índice de figuras

Figura 1 Avaliação do Solinca Rio Tinto (Dados Google) .....	35
Figura 2 Localização Solinca Rio Tinto .....	36
Figura 3 Documentos e normativas de afixação obrigatória segundo legislação .....	39
Figura 4 Solinca Rio Tinto – Imagem frontal .....	40
Figura 5 Solinca Rio Tinto - Imagem traseira .....	40
Figura 6 Solinca Rio Tinto - Parque -1 .....	41
Figura 7 Solinca Rio Tinto - Parque -2 .....	41
Figura 8 Solinca Rio Tinto - Elevador de acesso ao clube .....	42
Figura 9 Solinca Rio Tinto - Entrada .....	43
Figura 10 Solinca Rio Tinto - <i>Hall</i> de Entrada .....	43
Figura 11 Solinca Rio Tinto - Recepção.....	44
Figura 12 Solinca Rio Tinto - <i>Backoffice</i> .....	45
Figura 13 Solinca Rio Tinto - Zona da piscina.....	46
Figura 14 Solinca Rio Tinto - <i>Hall</i> piso superior .....	47
Figura 15 Solinca Rio Tinto - Sala <i>cardiofitness</i> .....	48
Figura 16 Solinca Rio Tinto - Zona funcional.....	48
Figura 17 Solinca Rio Tinto - Zona de peso livre.....	49
Figura 18 Solinca Rio Tinto - Zona de <i>personal training</i> .....	49
Figura 19 Solinca Rio Tinto - Gabinetes de avaliação física .....	50
Figura 20 Solinca Rio Tinto - Gabinete de avaliação física .....	50
Figura 21 Solinca Rio Tinto - Estúdio RPM .....	51
Figura 22 Solinca Rio Tinto - Estúdio corpo e mente .....	51
Figura 23 Solinca Rio Tinto - Estúdio 1 .....	52
Figura 24 Solinca Rio Tinto - Estúdio 2 .....	52

Figura 25 Solinca Rio Tinto - Mapa de aulas 2019.....	65
Figura 26 Solinca Rio Tinto - Plano de água 2019.....	71
Figura 27 Solinca Rio Tinto - Mapa de aulas ( <i>kids</i> ).....	72
Figura 28 Solinca Rio Tinto - Quadro <i>backoffice</i> (Reportes) .....	83
Figura 29 Solinca Rio Tinto - Ficha de contacto (CC) .....	96
Figura 30 Solinca Rio Tinto - Folha de condições (CC) .....	97
Figura 31 Solinca Rio Tinto - Tipologia cartões de acesso .....	104
Figura 32 Convenção SC <i>Fitness</i> .....	111
Figura 33 <i>Staff</i> Solinca Rio Tinto.....	111
Figura 34 Carnaval Solinca Rio Tinto.....	112
Figura 35 Carnaval Solinca Rio Tinto.....	113

## **Índice de quadros**

Quadro 1 Plano de Estágio Curricular .....	4
Quadro 2 Solinca Rio Tinto - Análise SWOT .....	75
Quadro 3 Gráfico de <i>Gantt</i> descritivo da cronologia das atividades realizadas .....	115



## **Índice de organigramas**

Organigrama 1 Caracterização Funcional Solinca Rio Tinto 2019 .....	54
---	----



## **Índice de apêndices**

Apêndice I - Inventário de <i>fitness</i> Solinca Rio Tinto .....	XXV
---	-----





## Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do estágio profissionalizante realizado no ginásio Solinca Rio Tinto e tem em vista a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. A entidade de estágio estabeleceu-se como uma boa opção, visto se tratar de uma empresa credível e com margem de progressão interna, aliada ao facto da localização do ginásio me ser favorável.

O objetivo do estágio foi aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do primeiro ano num contexto profissional, beneficiando de um primeiro contacto com o mundo do *fitness* e encarando a experiência como uma possível oportunidade de trabalho. Com a conceção deste relatório é pretendido descrever, de forma clara e concisa, as atividades, momentos, desafios, dificuldades e conquistas ao longo da prática do estágio. É também realizada uma revisão da literatura acerca do estado de conhecimento do *fitness* e dos seus domínios de gestão que conduzam a um melhor entendimento da área em estudo.

O trabalho desenvolvido centrou-se mais numa perspetiva operacional em detrimento de uma visão mais estratégica e de gestão, embora não fosse esse o caminho idealizado. Foram acompanhados os trabalhos desenvolvidos nos quatro departamentos – *club manager*, *membership*, consultor comercial e receção – do Solinca Rio Tinto, embora com diferentes graus de profundidade, para uma experiência mais rica, iniciando pelo cargo de *membership* e integrando depois os restantes já com valências que me muniram de autonomia.

Por conseguinte, as competências adquiridas revelaram-se mais em termos de relacionamento com os clientes, envolvendo a sua integração e captação para o ginásio, bem como habilitação e familiarização com o sistema operativo da cadeia. Concluindo, tratou-se de um estágio que cumpriu os objetivos, sem contudo ter superado as expectativas criadas.

Palavras-chave: GESTÃO DO DESPORTO, *FITNESS*, GINÁSIOS, SOLINCA *HEALTH & FITNESS*



## **Abstract**

This report has been drawn up as a part of a professional internship at Solinca's Rio Tinto gym in order to get the master degree in Sports Management by the Faculty of Sports of University of Porto. The internship was established as a good option, since it is a credible company with a margin of internal progression, coupled with the fact that the location of the gym was suitable for me.

The aim of the internship was to apply the theoretical knowledge acquired during the first year of the master in a professional context, benefiting from a first contact with the world of fitness and viewing the experience as a possible job opportunity. This report is intended to describe, in a clear and concise way, the activities, moments, challenges, difficulties and achievements throughout the practice of the internship. A literature review is also carried out on the state of knowledge of fitness and its management domains that lead to a better understanding of the area under study.

The work developed was particularly more focused on an operational perspective rather than a more strategic and management vision, although this was not the ideal path. The work carried out in the four departments - club manager, membership, commercial consultant and reception - of Solinca Rio Tinto was followed, albeit with different degrees of depth, for a richer experience, starting with the position of membership and then integrating the remaining ones with valences which gave me autonomy.

As a result, the skills acquired were more in terms of customer relations, involving their integration and capitation with the gym, as well as qualification and familiarization with the chain's operating system. In conclusion, it was an internship that fulfilled the goals, without, however, exceeding the expectations created.

Key-words: SPORTS MANAGEMENT, FITNESS, GYMS, SOLINCA HEALTH & FITNESS



## **Abreviaturas**

ADC – Autorização de Débito em Conta

AGAP – Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal

AVAC – Aquecimento, Ventilação e Ar Condicionado

CC – Consultor Comercial

CM – *Club Manager*

CTT – Correios, Telégrafos e Telefones

IBAN – *International Bank Account Number*

KPI's – *Key Performance Indicators*

MS – *Membership*

NIF – Número de Identificação Fiscal

OPL – *One Point Lesson*

Par-Q – *Physical Activity Readiness Questionnaire*

PT – Portugal Telecom; *Personal Trainer*

RAD – Revogação de Autorização de Débito

RPM – *Raw Power in Motion*

SA – Sociedade Anónima

SGPS – Sociedades Gestoras de Participações Sociais

SMS – *Short Message Service*

SONAE – Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threat*

TPA – Terminal de Pagamento Automático

TV – Televisão



## **1. Introdução**

O desporto foi, desde sempre, algo que me despertou e suscitou interesse, tendo sido este fomentado ao longo da minha vida, desde a minha infância até aos dias de hoje. Após o término do ensino secundário, intencionava e sentia a necessidade de continuar a estudar e prosseguir para o ensino superior. De forma natural, a escolha recaiu sobre a licenciatura em Ciências do Desporto, visto ser a área que, sem dúvida, mais me identificava. Concluí esta etapa com dedicação e dela colhi conhecimento, valores, amizades e experiências.

Após findar a licenciatura em Desporto, decidi candidatar-me, com sucesso, ao Mestrado em Gestão Desportiva. Expressei vontade em obter este grau de formação e procurei expandir horizontes, com o intuito de anexar o desporto a uma área que também gosto que é a da gestão. Posto isto, o meu objetivo é, para além de ter maior conhecimento, almejar a um cargo ligado a uma função mais estratégica dentro de uma organização, de preferência relacionado ao futebol, não restringindo, desta forma, a minha capacidade e valências unicamente a uma função mais operacional e no terreno.

### **✓ A escolha pelo relatório de estágio**

Com vista à obtenção do grau de mestre do 2º ciclo em Gestão Desportiva, é necessário optar pela realização, durante o segundo e último ano, de um estágio profissionalizante, que implica a elaboração de um relatório, ou de uma dissertação/tese de mestrado.

Apesar de conter algumas temáticas interessantes para estudar, além de não ter a motivação necessária para escrever e realizar um estudo aprofundado acerca de um determinado assunto, o meu fundamento ao principiar esta jornada da minha vida sempre foi o acesso ao mundo de trabalho e, portanto, foi com alguma facilidade que me decidi pela realização de um estágio.

A oportunidade de poder colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos durante o meu percurso académico e aliá-los à experiência profissional e a tudo o que dela advém, como os ensinamentos, vivências e o

contacto com profissionais, constituíram-se como os principais motivos para optar por ingressar numa empresa.

Pretendia, no fundo, além de uma experiência enriquecedora e gratificante, aproveitar o facto de ser estudante de uma faculdade de referência mundial para me impulsionar para aquele que poderia ser o meu primeiro contrato de trabalho, algo que a dissertação não me poderia proporcionar.

### ✓ **A candidatura e escolha pelo local de estágio**

Esclarecida a dúvida entre o rumo a percorrer, seguiu-se a escolha acerca de onde iria desenvolver o meu estágio.

A minha ambição, desde que ingressei no ensino superior, sempre foi estar ligado ao futebol e portanto estagiar naquele que é o meu clube de coração, o FC Porto. Tinha a intenção de me integrar e desenvolver atividades num departamento que fosse dedicado ao futebol, estabelecendo-se esta como a minha primeira opção que, apesar de bastante insistência e contactos efetuados, não se concretizou. Seguiu-se a tentativa de estagiar na instituição que rege o futebol a nível nacional, a Federação Portuguesa de Futebol, opção que se inviabilizou fruto da exigência de ir viver para Lisboa, mudança que me traria elevados custos de vida e me privaria de continuar a trabalhar concomitantemente a estagiar. Por último procurei integrar a Associação de Futebol do Porto, que também se revelou uma instituição fechada ao acolhimento do meu estágio.

Sem opções viáveis e interessantes ligadas ao futebol, a minha atenção desviou-se para as câmaras municipais. Essencialmente o meu gosto por eventos desportivos, mas também, o desporto escolar ligado às autarquias eram os fatores que me despertavam mais curiosidade para trabalhar nestes locais. Entrei em contacto com a Portolazer e com a câmara municipal de Gondomar mas não obtive respostas, tanto positivas como negativas. Sinto que ambas se esquivaram de responsabilidades.

Com o tempo a avançar, já não eram muitas as opções restantes para acolher o meu estágio. Por ser praticante de atividade física e gostar da área do *fitness*



estabeleci, por último, contacto com dois ginásios e obtive resposta positiva dos dois, escolhendo o Solinca Rio Tinto por ser um ginásio de referência a nível nacional e que possibilita margem de progressão interna, pela flexibilidade horária que me permitia continuar a desempenhar outras atividades profissionais e pela localização do *health club* ser bastante próxima de onde vivo.

### 1.1. Plano de estágio

Após a minha integração no clube, uma das primeiras etapas foi, juntamente com a supervisora local, elaborar um breve plano de estágio (conforme Quadro 1), destacando as atividades a serem desenvolvidas dentro de cada departamento, bem como os períodos e prazos para o seu efeito. Este teve como objetivo traçar um rumo sustentado e estruturado a percorrer, em consonância com os objetivos e competências do estudante estagiário e as necessidades do ginásio, enaltecendo-se que o plano seria flexível e não rígido.

Ficou estabelecido o objetivo de integrar todos os departamentos do clube e desenvolver as atividades abaixo descritas, no sentido de procurar adquirir competências e conhecimentos que tornassem a experiência mais rica e gratificante.

Quadro 1 Plano de Estágio Curricular

Plano de Estágio Curricular		
<b>Entidade:</b> FADEUP	<b>Curso:</b> Gestão Desportiva	<b>Estagiário:</b> Francisco Couto
<b>Empresa Acolhedora:</b> Solinca HF Rio Tinto	<b>Supervisor Local:</b> Rita Mesquita	<b>Departamento:</b> Member Service
<b>Data Início:</b> Novembro 2018	<b>Data Término:</b> Maio 2019	<b>Duração:</b> 500 horas
Departamento	Atividades	Período
<b>Membership</b>	Gestão de contactos Elaboração <i>report</i> diário Controlo de inscrições, cancelamentos e suspensões Controlo de pedidos de alteração Fechos de caixa Recuperação de devedores Reembolsos	Início do Estágio (Novembro) - Janeiro
<b>Consultor Comercial</b>	Contactos Reuniões com clientes e empresas <i>Walk-ins</i> <i>Tour</i> pelo clube	Fevereiro
<b>Receção</b>	Atendimento geral e gestão de sócios Vendas Inventário Inscrições, cancelamentos e suspensões Pedidos de alteração Fechos de caixa	Fevereiro - Maio
<b>Club Manager</b>	<i>Timetable</i> dos professores Mapa de honorários Encomendas de <i>stock</i> Gestão de reclamações <i>Forecast</i> Gestão da escola de natação	Março - Abril

## 1.2. Motivações e expectativas relativas ao estágio

Assumindo e partindo do pressuposto, desde início, que o meu objetivo se centrava em estar ligado ao futebol para me familiarizar com tudo aquilo que este complexo ramo envolve e que não consigo obter desempenhando a minha atividade de treinador, confesso que o meu entusiasmo, após tantas tentativas falhadas, desabou ligeiramente. Via aquele que era o meu objetivo pré mestrado esbater-se sem que nada conseguisse alterar.

Contudo, procuro sempre ser otimista e extrair o melhor que cada desafio me possa proporcionar e, no fundo, iria estagiar numa cadeia de excelência no que diz respeito ao *fitness*. Desta forma, foi com alento que abracei o projeto que iria ser o meu durante o segundo ano de mestrado. Queria ser muito competente, superar as expectativas que pudessem esperar de mim e desta forma iniciar o meu percurso com toda a energia, esperando que ele me pudesse fazer crescer a todos os níveis.

Inicialmente comecei por pensar quais iriam ser as minhas tarefas e funções e, apesar da minha vontade em ter um papel ativo na gestão do ginásio, ou seja, poder acompanhar e estar a par da administração realizada num *health club* de grande dimensão, procurei arrancar esta caminhada sem grandes expectativas. Tinha receio e não queria, de todo, ser confrontado com uma realidade que não fosse ao encontro da qual esperava e, desta forma, perder motivação e interesse no estágio, encarando assim esta experiência com espírito aberto, aceitando de corpo e alma as atividades que me fossem impostas/recomendadas.

Dentro do *fitness* há muita coisa que me suscita interesse. Gosto bastante do exercício associado ao incremento da saúde e não encerro a porta no futuro a ser *personal trainer* ou preparador físico, isto porque adoro motivar e extrair o melhor das pessoas, procurando que cada uma delas atinja os seus objetivos. Porém, o meu papel iria ser outro e, na gestão do ginásio, a área que me despertava mais interesse, além da gestão propriamente dita, relacionava-se com o cliente. Queria estar inserido em algo que me levasse a gerir a satisfação e consequente retenção de clientes no Solinca Rio Tinto. Assim se deu, portanto, o começo do meu caminho na instituição que me acolhera.

### 1.3. Objetivos pessoais do estágio

Assim que tomei conhecimento de que iria estagiar no Solinca Rio Tinto, estes foram os objetivos que tracei e me propus a atingir:

- ✓ Transmitir sempre um comportamento e uma postura digna e de excelência;
- ✓ Desenvolver relações interpessoais saudáveis com todos os funcionários do clube;
- ✓ Participar ativamente em formações e *workshops* facultados pela Solinca *Health & Fitness*;
- ✓ Auxiliar na realização de eventos organizados pelo clube;
- ✓ Acompanhar o supervisor local nas tarefas que ele desenvolve no dia-a-dia, assim como ter contacto com todos os departamentos que envolvam estar ligado à gestão;
- ✓ Procurar ter contacto com o maior nº de pessoas e departamentos que compõem a empresa com o objetivo de obter o máximo de conhecimento possível sobre as suas dinâmicas;
- ✓ Ganhar o máximo de autonomia dentro da estrutura que me permita conquistar a confiança de todos os colaboradores e estar apto para resolver qualquer ocorrência;
- ✓ Contribuir para o alcance dos *targets* definidos para o clube;
- ✓ Ser sempre uma mais-valia em todas as atividades e tarefas a desempenhar;
- ✓ Tornar-me uma peça importante na estrutura organizacional do clube com a ambição de ter a oportunidade de integrar os quadros da empresa no final do estágio;
- ✓ Contribuir para o desenvolvimento do clube e empresa a todos os níveis;
- ✓ Desenvolver e apresentar um caso de estudo.

## **2. Enquadramento Prática Profissional**

Neste capítulo irei descrever de forma detalhada o enquadramento em que a prática profissional se inseriu. Início por um enquadramento conceptual relacionado com a área em que se desenvolveu o meu estágio e posteriormente realizo o enquadramento institucional onde são destacados o enquadramento legal, a caracterização funcional bem como estratégias de melhoria e desenvolvimento do Solinca Rio Tinto.

### **2.1. Enquadramento Conceptual**

Neste subcapítulo, de forma a obter mais conhecimento das vertentes em que o meu estágio se inseriu, realizei uma pesquisa aprofundada sobre as temáticas do desporto, gestão desportiva, *fitness* e seus domínios de gestão. É pretendido, através deste estudo, ficar contextualizado acerca dos tópicos mencionados e aquilo que envolvem.

#### **2.1.1. Desporto**

O Desporto, em constante expansão, é, nos dias que correm, um fenómeno social, uma realidade polissémica que atravessa as sociedades hodiernas (Santos, 2015). Segundo a carta europeia do desporto, elaborada pelo Conselho da Europa (1992, p. 3), “Entende-se por “desporto” todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.”.

As relações interpessoais, o culto pelo corpo, o desafio e a transcendência são fatores que contribuem para que, cada vez mais, haja uma maior adesão por parte da população à atividade física e ao desporto, consolidando-se este como uma realidade plural que concretiza todas as expressões do ser-humano – emoção, alma, transcendência, imanência, espírito – e o permite ascender aos limites da sua expressão biológica (Santos, 2015). Este atribui alento à vida das

peças. Exalta a excelência e o companheirismo, o sofrimento e o espírito de sacrifício (Marinho & Bento, 2014), oferecendo ao Homem saúde, desafiando-o constantemente, exigindo-lhe sentido de partilha e cooperação constante de modo a que este seja capaz de se superar (Santos, 2015). A par da educação, o desporto, como cultura, atua como meio de formação do Homem transmitindo-lhe e passando-lhe valores éticos como a dignidade, a humanidade, a bondade, a solidariedade e a inclusão (Bento, 2014), nunca desagregando o ser atuante, como dimensão motora, o sujeito sensível, como dimensão afetiva e o sujeito pensante, como dimensão cognitiva (Santos, 2015).

É algo que move massas, que comporta interesse político e económico permitindo elevar e fornecer notoriedade a um país, como é o exemplo daquele em que vivemos, urgindo que este deva portanto ser implementado e levado a sério precocemente, sendo a escola o ponto de partida através da educação física e do desporto escolar, onde o desporto tem que ser abordado como via de formação e educação psico-motora e como introdução ao desporto de alta competição. Deste modo, é cada vez mais importante apostar na formação, formação pedagógica, formação didático-teórica, formação prático-pedagógica, formação científica da especialidade e formação pessoal cultural, para que se concebam pessoas capazes (Bento, 2014) e seja atestada qualidade no processo de ensino, a fim de que o desporto a nível nacional obtenha um salto quantitativo e qualitativo (Santos, 2015), visto que só pode formar quem se encontrar num estado superior de enriquecimento cultural face aos formandos (Bento, 2014).

Entendido portanto como fator de desenvolvimento humano, algo que melhora a qualidade de vida da população e aliado a fatores como o incremento da sedentarização e da urbanização (Marivoet, 2001), todos devem ter acesso ao desporto, incumbindo ao governo a promoção de práticas desportivas, quer para fins de saúde, lazer ou com o objetivo de incrementar e seguir pela via do alto rendimento (Conselho da Europa, 1992).

Posto isto, o Desporto não pode, de modo algum, ser entendido somente na sua expressão utilitária, higienista e corporalmente formadora (Santos, 2015).

### **2.1.2. Da Gestão à Gestão do Desporto**

Proveniente do latim *gestiō*, o termo gestão corresponde ao ato e efeito de gerir ou administrar (Groppo, 2006). A palavra gestão é polissémica, visto que, em função do seu contexto social, “tem a qualidade de poder assumir vários sentidos” (Pires & Lopes, 2001).

Embora se estime que, de forma mais contextualizada, a ideia de gestão nasceu no século XIX, surgida nas fábricas, de modo a suprir as burocracias necessárias desenhadas pelas sociedades industriais no mundo do trabalho, a ação de gerir, por si só, é inerente aos seres humanos, faz parte da sua essência, e desponha de forma natural, sendo algo que ele tem a capacidade e efetua desde sempre, uma vez que se impõe como uma necessidade diária (Pires, 2005). Não é considerada uma ciência, pois não utiliza um objeto de estudo específico, nem uma filosofia, porque não se baseia em argumentos, mas sim um exercício inteligente e sensato de constantes tomadas de decisão, na grande maioria vezes com informação incompleta (António Horta, cit. por Fernandes, 2012).

A definição de gestão não é universal e o termo tem evoluído bastante ao longo do século XX, com vários autores a atribuírem-lhe designações. É passível, contudo, de afirmar que o seu conceito se relaciona com a administração e coordenação dos recursos de uma organização, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, de informação ou materiais e que contempla um conjunto de práticas e ações que têm como objetivo administrar negócios e orientar pessoas que trabalham em prol de um interesse comum e com a ambição de atingir determinados objetivos pré-estabelecidos. Para Fayol (1949), cabe à gestão atuar sob atividades de planeamento, organização, liderança e controlo de maneira a atingir os objetivos organizacionais pré-determinados. Pires (2007) define gestão por um conjunto de funções, nomeadamente planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar que fornecem os meios para as organizações procederem e realizarem os seus objetivos. Refere ainda que esta engloba um conjunto de ciências como matemática, sociologia, etc. Arraya (2014) atesta que a gestão contempla a planificação de uma linha de ação como

meio para alcançar os objetivos, a organização de procedimentos de trabalho, a seleção de tarefas e exigências de cada setor e a direção, liderança, motivação e avaliação dos recursos humanos. Engloba ainda, no seu modelo de processos fundamentais da gestão, a comunicação e a tomada de decisões, que se devem efetuar rigorosamente de forma consciente.

Como exemplos de princípios orientadores da gestão, Constantino (1999) estabelece o rigor na gestão do tempo, a flexibilidade de raciocínio, a economia de argumentos e a distinção do importante e do acessório. Já relativamente ao propósito básico do controlo de gestão, (Navaza, 2008) refere que se trata de aproveitar, da forma mais eficiente, os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos propostos. Mestre et al. (2002) afirmam que, para muitos gestores, o papel mais importante no processo de gestão de uma organização ou empresa se remete à tomada de decisão. Por outro lado, Drucker (1999) considera que a tarefa fundamental da gestão é munir as pessoas de capacidades de desempenho conjunto possuindo, como alicerces, objetivos e valores comuns, a estrutura certa e a formação e desenvolvimento contínuos imprescindíveis para um desempenho satisfatório que lhes permita responder a eventuais mudanças. Quanto aos princípios gerais da gestão, Fayol, 1949, cit. por Crainer (1998) apresentou “a divisão de trabalho, a autoridade e responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação de interesse individual ao interesse geral, a remuneração do pessoal, a centralização, a cadeia em escala (linha de autoridade), a ordem, a equidade, a estabilidade de emprego do pessoal, a iniciativa e o *esprit de corps*”.

Como funções do gestor, Peter Drucker, 1993, cit. por Pires (2005) destaca “a determinação de objetivos, o desenho da organização, a motivação e comunicação, a elaboração de normas e o treino de recursos humanos”. O gestor deve ainda ter a capacidade de gerir objetivos, tomar decisões estratégicas, comunicar informação, assumir riscos em relação ao tempo, relacionar a sua área de ação com o sistema total, ver o seu trabalho como um todo e, por último, construir e integrar equipas de trabalho (Peter Drucker, 1993, cit. por Pires, 2005). Para Giles e Stansfield (1990) as tarefas de um gestor deveriam iniciar-se pela formulação de objetivos, cuja função envolve planear –



para os alcançar –, implementar – para converter os planos em ação – e controlar – no sentido de atingir os objetivos. Estes processos, de acordo com os autores, são aplicados às áreas de produção, marketing, finanças e pessoal da empresa e tudo tem lugar num ambiente político, social, económico e legal. Na perspetiva de Fayol (1949), o gestor tem como funções prever de forma a preparar o futuro, organizar no sentido de obter todos os recursos humanos, materiais e financeiros necessários, comandar tendo em atenção a necessidade de extrair as melhores características individuais dos recursos humanos da empresa, coordenar com a finalidade de integrar e harmonizar todas as políticas a desenvolver na empresa e, por último controlar, para verificar se tudo se sucedeu conforme o planeamento inicial.

Hoje em dia, é indispensável que as novas gerações de gestores possuam uma excelente capacidade de inovação com vista a asseverarem vantagem competitiva para as suas organizações (Berend, 2004). Já não chega simplesmente organizar e supervisionar as atividades, tornando-se importante inovar e gerir um conjunto de recursos humanos (Retar et al., 2013). Na mesma linha de pensamento, Pires e Lopes (2001) realçam que a gestão só tem sentido – ao ponto de ser possível reivindicar um estatuto próprio – quando se conhece o ambiente social, político, cultural e tecnológico onde se aplicam as suas funções, que passam por planear, liderar, coordenar e controlar. O gestor deve, cada vez mais, ter a capacidade de reagir às circunstâncias que surgem e decidir da forma mais eficaz, consoante as suas responsabilidades.

Fruto do crescente avanço tecnológico e conseqüente progresso das organizações e da sociedade, o desporto foi-se moldando e seguindo esse desenvolvimento, facto que exigiu também uma organização mais estruturada. Tendo em conta essa evolução e o estatuto que o desporto atingiu na atualidade, com a multiplicação do “número de diferentes oportunidades de intervenção em função da criatividade das pessoas, das organizações e até da própria dinâmica social”, surgiram grandes questões organizacionais e problemas ligados à gestão que conduziram à exigência de um novo domínio, o da gestão do desporto (Pires, 2007). Segundo Androniceanu (2008) a gestão do desporto ocorreu, assim, como uma necessidade para o desenvolvimento do segmento

organizacional, tendo em vista a melhoria da eficácia e eficiência das atividades, orientando-se para os objetivos e resultados, estimulando as pessoas no intuito de obter delas bons desempenhos, com custos reduzidos. Desta forma, como afirma Méndez Rial (2014) a gestão desportiva não despontou de forma espontânea, mas sim de um longo processo de evolução.

De acordo com Slack (1998), a gestão do desporto como disciplina é originária dos anos 50, tendo sido o primeiro livro de textos escrito entre 1940 e 1950. Bartoluci (1994) define gestão do desporto como um processo de organização, que contém como fim atingir determinados objetivos desportivos propostos, através do uso racional de recursos, muitas das vezes limitados. Na linha do mesmo autor, à semelhança do que acontece com as outras atividades humanas, a gestão desportiva orienta as atividades de organização geral no desporto e a sua gestão. Segundo Pires e Lopes (2001) a “gestão do desporto é um híbrido cultural, já que advém do cruzamento de várias ciências. Por isso, não pode ser analisada nem compreendida e avaliada, a não ser considerando todas as contribuições técnicas científicas, sociais e pedagógicas do quadro social específico em que está a ser aplicada”. Para Chelladurai (1995) a gestão do desporto consiste na coordenação de processos, pessoas, recursos, tecnologias e contingências situacionais que conduzam a uma produção e troca eficiente dos serviços desportivos.

O gestor do desporto possui variadas funções na realização do seu serviço, muitas das quais assemelhando-se às do gestor empresarial adaptadas ao contexto desportivo, que se estendem à gestão de recursos humanos, de instalações e de eventos, à economia e marketing desportivo, às relações públicas e à legislação desportiva (Chelladurai, 1995) e, por isso, lhe exigem conhecimentos não só a nível da gestão mas também do desporto, de recursos humanos, infraestruturas, eventos e turismo (Chirilă & Chirilă, 2015).

Pires (1993) define cinco ambientes possíveis quando se fala em gestão do desporto: As federações e os clubes desportivos, a administração pública, as empresas privadas e as autarquias. Daqui se podem identificar diversos postos de trabalho como diretores gerais, diretores técnicos, gestores de eventos e

instalações desportivas, etc. Desta forma, torna-se cada vez mais importante uma adequada especialização e formação que capacite pessoas para responder com eficiência a estes cargos e exigências. Segundo Marques (1997) os dirigentes desportivos enfrentam, de forma constante, problemas a nível financeiro, social, ético, jurídico e de gestão que exigem uma adequada formação no âmbito da gestão desportiva. O autor destaca que, em muitas organizações desportivas ainda persiste o mito da antiguidade e que o critério para a seleção dos gestores se cerra a este facto, reiterando que a ausência de formação de dirigentes desportivos se revela como um dos elos mais fracos do sistema desportivo. Soucie (2002), na mesma linha de pensamento, constata que atualmente ainda continuam a existir muitas pessoas a exercer a função de gestor desportivo sem a devida formação e preparação.

Em suma, a gestão desportiva justifica-se porque existem diversos problemas ligados ao fenómeno desportivo. É essencial efetuar uma gestão do desporto sob um conjunto de ideias, estratégias e valores, visto que este se trata de uma atividade social, que produz benefícios, tanto primários – em termos do bem-estar, da condição física, da saúde, da socialização, etc. como secundários – no sistema de saúde, na economia, etc. (Lança, 2007).

### **2.1.3. *Fitness***

Uma das atuais realidades da atividade físico-desportiva mais emergente e que apresenta maior exigência por parte da gestão desportiva, fruto da constante inovação carecida, é a do *fitness*, área em que se inseriu o meu estágio e que discorrerei neste subtópico.

A conceção de *fitness* foi variando ao longo dos tempos. Se recuarmos à antiguidade clássica, acreditava-se que o culto do corpo e a exercitação física levavam o homem a explorar o seu potencial na relação corpo-alma e em relação à natureza (Queval, 2004). Segundo Maguire (2008) *fitness* é um termo em constante alteração, estando a sua definição, critérios e objetivos ligados a compromissos sociais, ansiedades e problemas atuais.

A explosão da comercialização do *fitness* deu-se nos anos 70 do século XX nos EUA, seguido de uma participação em massa na atividade física (Grantham et al., 1998; Maguire, 2008), após Kenneth Cooper ter proposto a utilização do exercício aeróbio como forma de melhorar a condição física (Papí, 2000). Foi nesta década que surgiram os *health clubs* como um novo local para a prática de exercício físico e também a aeróbica, sendo uma modalidade de grupo na qual se alia movimentos de dança direcionada para o *fitness* com música com batimentos frenéticos física (Papí, 2000). Esta foi impulsionada para o mundo por Jane Fonda com os seus vídeos e programas de televisão, nos quais as roupas justas e as cores néon eram predominantes (Santos & Correia, 2011).

Maguire (2008) define três momentos que proporcionaram o *fitness* dos EUA nos últimos trinta anos. O primeiro, como já mencionado, a criação dos *health clubs* como novos locais para a prática de exercício físico, nos quais surgiram também novos exercícios, modalidades de treino e equipamentos. O segundo momento emerge nos anos 80 do século XX com a difusão e reafirmação dos *health clubs*. Este processo prolongou-se até à década de 90 e foi suportado, em parte, pela modalidade de *fitness* em grupo, a aeróbica, e também pelo propósito de recreação e serviços mais centrados para a vertente de “*wellness*”, nomeadamente a estética. O autor sugere ainda um terceiro momento, que decorre nos anos 90 nos EUA, onde apareceu um novo tipo de serviço de *fitness*: o treino personalizado, ou em inglês, o *personal training*.

Em Portugal, o mercado do *fitness* só chegou na década de 80 do século XX, quando se começaram a comercializar os programas de exercícios oriundos dos EUA (Santos & Correia, 2011). À semelhança do que aconteceu nos EUA, também no nosso país a evolução do *fitness* foi constante. Santos e Correia (2011) dividem o “boom” do *fitness* em dois momentos: o inicial e o moderno. Tendo surgido na década de 80 e decorrido até 1998, o primeiro momento foi mais direcionado para o público masculino. Esta década assinalou a inovação dos serviços e produtos e a segmentação do mercado. Foi também nesta década que se começaram a realizar as avaliações física e médica, o treino individual e ainda as práticas de aeróbica que revolucionaram o *fitness* e encetaram a atração de grandes grupos femininos para os ginásios.

A década de 90 caracterizou-se como a explosão do *fitness* em Portugal. Nesta surgiram espaços de maior dimensão para receber o público para a prática de exercício físico e começaram a emergir novas modalidades de aulas de grupo, como o *cycling*, yoga, pilates e o step. O treino de força e o serviço de *personal training* também espoletaram e a procura incrementou-se. Na década em questão, no ano de 1998, o operador estrangeiro Holmes Place inaugura o seu primeiro clube em Portugal, marcando-se uma fase de transição nesta área a nível nacional (Santos & Correia, 2011).

Após 1998, o segundo momento sobressai-se do precedente pela inserção de estratégias de marketing, modificação dos recursos utilizados, especialização na gestão e por um aumento dos serviços oferecidos aos clientes. Apostou-se num serviço de qualidade, na fragmentação de mercado e na criação de novos produtos (Santos & Correia, 2011).

Com a transição do milénio, em Portugal, aconteceram alguns eventos relevantes referentes à evolução da indústria do *fitness*. Foram estes a criação da Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Portugal (AGAP), a crise económica, o impacto do IVA e o início da formação certificada de instrutores (Gomes et al., 2017).

O corpo e o *fitness* foram, e são, encaminhados pelo mercado do consumidor, pela criação de novos produtos e serviços, pelo reforço pessoal e pela difusão do mercado de serviços. Estas orientações tendem para que o aperfeiçoamento individual se relacione com o *status* social e profissional, bem como com as políticas públicas de saúde e prevenção de doenças e estratégias centradas num estilo de vida ativo (Maguire, 2008). A prática regular de atividade física acarreta vários benefícios como fortalecimento do sistema imunológico, melhoria da circulação sanguínea, redução do risco de doenças cardíacas, fortificação dos ossos, auxilia no emagrecimento, entre outros, que aportam uma melhor qualidade de vida aos praticantes (Malafaia & Buglia, 2019).

No caso americano, a partir da década de 60 foi grande a evidência do fascínio da sociedade americana pela juventude. Apesar da questão da obesidade continuar a aumentar, o *fitness* está intimamente ligado à vaidade e

à juventude. Enquanto cada vez mais profissionais de saúde abordavam os benefícios físicos e psicológicos do exercício, aqueles que tornavam o *fitness* como um estilo de vida, assumiam que apenas eram movidos pelo desejo de ter um corpo esbelto e aparentemente jovem. Foi nesta onda de desejo estético que surgiu o *bodybuilding*, tanto no público masculino como no feminino (Cruz, 2015). Para o mesmo autor, o conjunto de pessoas que teve mais predomínio na proliferação da cultura do *fitness*, foram os *baby boomers* – sujeitos da classe média, geralmente com educação superior, com bons rendimentos salariais e, regra geral, de etnia caucasiana (Cruz, 2015).

No final da década de 90, mais de 17.5 milhões de americanos frequentavam *health clubs* ou faziam exercício em casa e noutros centros. No entanto, apenas uma minoria (22%) realizava exercício físico de qualidade a fim de prevenir doenças. Deste modo, em 1997 o mercado do *fitness* continuava a crescer nos EUA. Este crescimento era fruto do aumento do número de membros a laborar nos ginásios, das vendas de equipamentos e da participação em exercícios em sala (Grantham et al., 1998). Nesta altura, entre 1997 e 2001, começaram a surgir vários tipos de *health clubs*. Ginásios unissexo, ginásios orientados só para o público feminino, outros só para o público masculino, ginásios *low-cost*, outros de alto custo (*premium*) para faixas etárias mais elevadas, simples estúdios de *personal training*, etc. (Maguire, 2008).

O *fitness* é um ramo que movimenta milhões de euros em todo o mundo (Santos & Correia, 2011). Trata-se de um fenómeno sociocultural que se irradiou mundialmente graças ao interesse expresso por parte de inúmeros profissionais ligados às áreas da biomecânica, atividade física, fisiologia, nutrição, etc. e também devido à participação de entidades como a *American Fitness & Aerobics Association* (AFAA), a *International Dance & Exercise Alliance* (IDEA), o *American College of Sports Medicine* (ACSM), o *American Council on Exercise* (ACE), entre outras (Franco & Santos, 1999).

Quanto aos profissionais, também a evolução tem sido constante, tanto a nível de formação como da especialização em áreas distintas não só ligadas ao desporto e atividade física como também à saúde e bem-estar (Moutão, 2005).

À data de 2005, em Portugal, existiam 1100 ginásios para 480 mil membros, com uma taxa de penetração média no mercado (4.8%) e previa-se que o mercado do *fitness* valesse 288 milhões de euros estando o seu potencial de crescimento estimado em 42 milhões de euros (IHRSA, 2005). Com isto, supunha-se um crescimento acentuado do mercado do *fitness* em Portugal.

Em 2011, estavam registados mundialmente 133 558 ginásios para 128 772 357 membros com uma receita total de cerca de 71 biliões de dólares (IHRSA, 2011). Na Europa, o mercado do *fitness* já valia aproximadamente 13 biliões de euros em 2005 e apresentava potencial de crescimento (5.5%) [relativamente à taxa de penetração média da Europa (UE16)], com uma receita de 1.7 biliões de euros (IHRSA, 2005), estando no ano seguinte (2006) registados 33 800 ginásios para 36 900 000 de membros (IHRSA, 2006). Em Portugal, no ano de 2010 existiam 1400 ginásios para 600 mil membros com uma taxa de penetração de 5.66% no mercado e uma receita de cerca de 331 milhões de dólares (IHRSA, 2011) comprovando deste modo o contínuo crescimento do *fitness* e a sua importância no contexto global, europeu e nacional.

Em 2015 a receita total da indústria, chegou aos 81 biliões de euros, com aproximadamente 187 mil ginásios e 151 milhões de membros em todo o mundo (IHRSA, 2016). Segundo o barómetro da agap, em 2015, o mercado português do *fitness* gerou uma receita de cerca de 286 milhões de euros, contando com cerca de 1365 ginásios e aproximadamente 730 mil membros (agap, 2015).

Estabelecendo uma ponte com o relatório mais recente, no ano de 2017, a indústria do *fitness* rentabilizou 87.2 biliões de euros, contando com aproximadamente 201 mil ginásios e totalizando cerca de 174 milhões de membros. O país que gerou mais receita (em dólares) foi os EUA, com 30 biliões, seguindo-se Alemanha com 5.6 biliões e o Reino Unido com 5.5 biliões. A região Ásia-Pacífico evidencia, também, um mercado forte contando com 22.5 milhões de membros e, uma vez que as taxas de penetração são inferiores comparativamente às mundiais, a oportunidade de crescimento é incrementada (Rodriguez, 2018). A nível europeu, o mercado do *fitness* voltou a superar o do futebol no que toca às receitas geradas, perfazendo um total de 26.6 biliões de

euros relativamente aos 24.6 biliões de euros gerados na época futebolística de 2015/2016 (Deloitte, 2018). Já em Portugal, segundo o barómetro da agap, o volume de mercado no ano de 2016 estimou-se em 214 milhões de euros para um mercado de cerca de 530 mil membros, composto por 1100 ginásios. Tais dados comprovam que, a nível mundial e europeu houve um crescimento do mercado do *fitness*, contudo a nível nacional, desde 2010, porventura fruto da crise económica e o impacto do IVA, o mesmo foi oscilante (agap, 2016).

Aliado ao crescimento do *fitness*, desenvolvem-se tendências culturais e sociais deste mercado (Maguire, 2008) e o envolvimento social influencia a diferente procura de atividade física (Turner et al., 1997).

Os primeiros *fitness clubs* surgem não só com espaços determinados para o treino com pesos, mas também com estúdios para as aulas de grupo – aeróbica, *step*, pilates, *yoga*, entre outras. No caso de *health clubs* situados em hotéis e centros comerciais, alguns incluem nas suas instalações massagens, saunas entre outros serviços semelhantes (Cruz, 2015). É neste sentido que surge também o conceito de *wellness*, geralmente usado para significar o equilíbrio entre corpo, espírito e mente proporcionando uma sensação de bem-estar. Esta designação surgiu nos anos 50 do século XX no contexto da medicina alternativa, quando Halbert Dunn começou a usar a frase “*high level wellness*” nas palestras que proferia em Virgínia nos EUA. Dunn (1961) define *wellness* como um método integrado de funcionamento que é direcionado para maximizar o potencial do indivíduo. Porém, o conceito moderno de *wellness* só foi popularizado a partir da década de 70 do séc. XX. Este foi definido pela *National Wellness Association* de Singapura como um processo consciente ativo na tomada de decisão para existência de sucesso, consistindo num estado que combina felicidade e saúde. Atualmente, o conceito de *wellness* refere-se a saúde e bem-estar. Esta indústria consiste na prestação de serviços ou venda de produtos saudáveis que incentivem a redução dos efeitos do envelhecimento, ajudem a prevenir a ocorrência de doenças e contribuam para a auto-estima e para a imagem corporal (Pilzer, 2007). Este tipo de programa incentiva a população a consciencializar-se de hábitos e estilos de vida saudáveis.



Em suma, com base nestes dados, atualmente um *health club* é composto por diversos departamentos – o de *fitness*, nutrição, *spa/wellness*, fisioterapia, entre outros. Os mais comuns continuam a ser *fitness* e nutrição, mas é evidente o crescimento abrupto dos departamentos de *spa/wellness* e fisioterapia dentro dos ginásios. Relativamente aos serviços de *fitness* estes são geralmente compostos pela área de *personal training*, aulas de grupo e apoio à sala. As aulas de grupo são muitas vezes o cartão-de-visita de alguns ginásios, visto que se destacam como a vertente que atrai grande parte da população a um ginásio, isto pois ainda existe uma barreira por parte de alguns membros face ao treino de força, tanto sozinhos como acompanhados por um profissional. Atualmente um horário normal de funcionamento de ginásio é entre as 7h da manhã e as 22h da noite, existindo períodos alvo com aulas de grupo, nomeadamente os períodos da manhã das 7h às 11h, os períodos da hora de almoço entre as 12h e as 14h e ainda os períodos da tarde entre as 17h e as 20h. O período que, por norma, atrai a maioria da população é o período da tarde, após o trabalho. Ainda assim, com o crescimento de áreas de ginásio dentro de grandes companhias empresariais, os horários da manhã e da hora de almoço são cada vez mais procurados. Um mapa de aulas de um ginásio inclui, geralmente, aulas de 45 minutos mas também, por vezes, aulas de 30 minutos e 60 minutos e sobressaem as modalidades de localizada, *cycling*, pilates, alongamentos, *yoga*, entre outras (Cruz, 2015).

Modalidades como o *body combat*, *body pump*, *body balance*, *body step*, *power jump*, entre outras tornaram-se cada vez mais procuradas na década de 2000. Estas modalidades são programas pré-coreografados criados pela *Les Mills* – operadora internacional de *fitness*, criada em 1968 pelo tetra campeão olímpico *Les Mills*. Este abriu o seu primeiro ginásio nesse ano (1968) em *Auckland*, Nova Zelândia e lançou, juntamente com a sua esposa, Jackie, o primeiro programa pré-coreografado em 1990 (Mills, 2019). Este tipo de programas tornou-se cada vez mais apelativo para a população que frequentava ginásios, inclusive para os seus instrutores, pois possibilitou uma vertente de aulas de grupo diferentes que aliviava o instrutor de estar constantemente a criar

novos programas de treino e permitia-lhe focar-se mais na instrução e performance de aula (Moutão, 2005),

É importante referir que a literatura se refere a “organizações de *fitness* com diferentes terminologias: ginásios, academias, GHC, *Health & Fitness Clubs* ou simplesmente, Clubes” (Gonçalves, 2012).

#### **2.1.4. Qualidade do serviço**

Atualmente, numa realidade em que a concorrência é tão vincada, urge que a qualidade dos serviços apresentados no mundo do *fitness* seja cada vez superior e uma exigência para que os ginásios se consigam destacar e manter no mercado (Marques, 2010).

Não existe uma definição exata e única para o termo serviço. Pode-se definir como um processo, que se funde em várias atividades entre o fornecedor do serviço e o consumidor. Um serviço não necessita obrigatoriamente de estar relacionado com um produto físico tratando-se, no entanto, de uma combinação entre os dois incluindo elementos que podem ser tangíveis e intangíveis (Vieira, 2000). De forma semelhante, Kotler et al. (2002) caracterizam um serviço como uma atividade ou benefício, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra, não resultando em propriedade e podendo estar ou não relacionado a um produto físico.

Para Grönroos (2000), um serviço é um processo constituído por um leque de atividades mais ou menos intangíveis que, por norma, são caracterizadas pela interação entre o consumidor e os recursos da entidade que presta o serviço, apresentando-se como solução para os problemas dos consumidores.

Segundo Zeithaml e Bitner (2003) os serviços são definidos como ações, processos e desempenhos intangíveis, que não podem ser vistos, tocados ou sentidos.

Já para Kotler (2003), serviço é definido como qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte possa oferecer a outra, não resultando

da propriedade de nada, sendo que a sua produção não tem que ser necessariamente vinculada a um produto físico.

Através destas definições percebemos que a intangibilidade pode determinar se o que é oferecido pelas entidades se distingue como um serviço ou produto. Variabilidade, perdurabilidade e inseparabilidade também contribuem para essa distinção, isto é, os serviços são essencialmente experiências subjetivas, de difícil mensuração (Correia et al., 2000). Fruto desta intangibilidade, os serviços não são palpáveis e portanto nem de fácil avaliação quando comparados com os bens (Lovelock, 1996).

Nos centros de *fitness*, os serviços oferecidos, as relações estabelecidas com o *staff* do clube, as avaliações físicas e nutricionais, as aulas de grupo, o auxílio prestado pelos instrutores, por exemplo em termos de coordenação e correções posturais, etc., não são passíveis de serem tocados ou visualizados impossibilitando a sua clara apreciação por parte dos consumidores visto não existir uma componente material ou física que consinta uma observação e análise prévia (Lindon et al., 2004). Assim, no caso dos ginásios e *health clubs*, os clientes buscam, numa primeira instância, indicadores tangíveis para formarem a sua avaliação acerca de um serviço. Embora pretendam saber informação sobre os serviços disponíveis, é através destes indícios tangíveis tais como equipamento, iluminação, materiais, o piso e os odores que baseiam a sua primeira impressão do clube, contribuindo para isso estas evidências físicas na percepção do cliente. Desta forma, num ginásio, os rececionistas atuam como pessoal de contacto e os instrutores funcionam como proporcionadores de serviços numa experiência que é partilhada e influenciada por outros consumidores (Eiglier & Langeard, 1991). Por conseguinte, as pessoas, as atividades, o espaço físico e os restantes elementos intangíveis que poderão ser oferecidos por um ginásio constituem-se como os atributos percebidos pelos consumidores como o pilar do serviço (Ferrand et al., 2010).

Kotler (2003), na mesma linha de pensamento, apela que as interações de serviços são afetadas por mais elementos quando comparadas com as interações dos produtos, sendo por isso o resultado do serviço influenciado por

um vasto conjunto de elementos variáveis pertencentes ao ambiente visível e invisível.

Ao adquirir um serviço, o consumidor obtém uma experiência que, fruto da intangibilidade, nunca poderá ser equiparado ao modo de conhecimento e aquisição de um bem (Hoffman & Bateson, 2003), isto é, não pode ser previamente, antes de comprado, ouvido, visto, cheirado, sentido ou provado (Zeithaml et al., 1996). Daqui se pode concluir que, um utente de um ginásio só tem total conhecimento dos serviços praticados após a sua inscrição e consequente experimentação, visto que estes não podem ser sentidos antes de adquiridos (Vieira, 2000). O consumidor é, portanto, sempre o centro das atenções cabendo às empresas criar estratégias e orientarem-se para o servir, procurando, neste caso, tornar, de certa forma, o intangível em tangível (Hoffman & Bateson, 2003).

No que toca à qualidade, é distinto controlar a de um bem ou de um serviço, visto que, num serviço, a sua produção e consumo são simultâneos (Lindon et al., 2004) e, por serem gerados por pessoas humanas, nunca há dois serviços iguais e transmitidos nos mesmos moldes (Zeithaml et al., 1996) o que lhes confere heterogeneidade pois dependem sempre de quem os fornece, do seu estado de humor, do dia em que são produzidos, etc. (Correia et al., 2000).

Pinto (2003), define qualidade como excelência, valor, conformidade com as especificações, adequação ao uso e capacidade de ir ao encontro ou exceder as expectativas dos clientes. Para Sayers (1991), a qualidade é aquilo que se equipara ou supera as perspetivas dos consumidores a um custo que represente um valor para os mesmos. Na mesma linha de pensamento, Tsan e Maguire (1998) definem que a qualidade de serviços corresponde à eficácia com que o serviço vai de encontro aquilo que o cliente espera dele. Também segundo Pires (2012), para existir qualidade é preciso, numa primeira fase, identificar quais as necessidades dos clientes para, posteriormente, se ter em conta a expressão funcional dessas necessidades. Daqui se pode concluir que não existe uma definição exata de qualidade e de qualidade do serviço, sendo este último um conceito subjetivo pois torna-se necessário compreender as perceções dos

consumidores para se conseguir uma gestão efetiva (Rust & Oliver, 1994a). É, no entanto, comprovado que todas as definições se centram no cliente e que este é a figura central do serviço, sendo que as suas expectativas acerca do mesmo são determinadas com base no reflexo de experiências anteriores, dos processos de comunicação entre o cliente e a empresa prestadora do serviço e dos interesses e necessidades pessoais de cada consumidor (Correia et al., 2000).

Para a formulação do nível de qualidade de um serviço contribuem, segundo Zeithaml et al. (1985) dez parâmetros decisivos tais como acessibilidade, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, tangibilidade e compreensão dos consumidores.

Desta forma, um serviço de qualidade é aquele tem como base e supera as expectativas, necessidades e percepções do consumidor, contribuindo para a sua satisfação e consequente fidelização (Pedragosa & Correia, 2006). Também (Brito & Lencastre, 2000) corroboram com esta ideia afirmando que, na definição de qualidade, o exceder das expectativas é o aspeto que tem maior relevância para o cliente. Segundo Zeithaml (2000) oferecer um serviço de qualidade superior é a chave para fomentar o lucro, dado que este está positivamente relacionado com a satisfação, lealdade e retenção dos clientes, afetando também as intenções de repetição de compra dos atuais e potenciais clientes.

Pedragosa e Correia (2006) afirmam que a qualidade do serviço tem um forte impacto no sucesso financeiro, económico e social de um *health club* e, portanto, com o aumento constante da concorrência no mundo do *fitness*, a qualidade de serviço é, nos dias que correm, cada vez mais um trunfo para um ginásio se diferenciar dos seus concorrentes e alcançar vantagem competitiva, sendo indispensável ao seu sucesso (Cota, 2006). Esta permite às empresas atingir resultados que lhes possibilitem a sua continuidade, sendo cada vez mais fulcral conhecer os clientes, as suas expectativas e necessidades de forma a fidelizá-los (Pinto, 2003).

### **2.1.5. Da satisfação à retenção do cliente**

Ainda antes de existir a retenção do cliente, é importante numa primeira fase fidelizá-lo e, da mesma forma que a fidelização é fundamental para a retenção, também a satisfação é uma variável influente e mediadora na retenção (Gonçalves, 2012). Na mesma linha de pensamento, Oliver (1997) avança com um modelo conceitual de correlação positiva entre qualidade do serviço, satisfação e fidelização, partindo do pressuposto que a satisfação advém da qualidade do serviço e, por sua vez, origina a fidelização.

Quando abordamos a definição de satisfação, tratamos de um conceito mais abrangente e amplo que o de qualidade de serviço (Lovelock & Wright, 2001), uma vez que, enquanto a qualidade do serviço inclui somente uma avaliação cognitiva, a satisfação ou insatisfação é uma reação de natureza cognitiva e afetiva (Oliver, 1993) que resulta da experimentação da qualidade do serviço e, numa fase posterior, da comparação dessa experiência com as expectativas e necessidades de cada consumidor (Zeithaml & Bitner, 2003). Rust e Oliver (1994b) definem que esta é consequência da comparação entre os custos e os benefícios que decorrem da compra de um serviço, sendo objetivo que tais benefícios sejam superiores aos custos da sua obtenção. Citando Juran e Gryna (1992), a “satisfação do cliente é o resultado alcançado quando as características do produto correspondem às necessidades do cliente”. Kotler (2000b), por sua vez, formula que a satisfação depende da percepção do desempenho e das expectativas do indivíduo. Já Oliver (1997) é mais sucinto e define satisfação como uma resposta ao preenchimento das necessidades. Seguindo a mesma linha de pensamento, Mackay e Crompton (1988) e Alexandris et al. (1999), afirmam que os clientes ficam satisfeitos quando as suas necessidades são alcançadas e/ ou ultrapassadas. Também Ferrand et al. (2010) corroboram com a ideia supra abordada, referindo que a satisfação é o grau de sentimento de prazer obtido quando um serviço tem a capacidade de corresponder a desejos, expectativas e necessidades.

De acordo com Vilares e Coelho (2011), a satisfação do cliente é responsável pela existência e sobrevivência das organizações, pelo que as mesmas se

devem preocupar em satisfazer e consequentemente reter os seus clientes, visto que, clientes satisfeitos têm maior probabilidade de voltar a adquirir um serviço e também opinar positivamente acerca do mesmo (Patterson & Spreng, 1997). Tal facto pode ser sustentado por Caldeira (2006) que manifesta que, enquanto um cliente insatisfeito expressa o seu desagrado a nove pessoas, ao invés disso, um cliente satisfeito transmite as suas experiências agradáveis a apenas cinco pessoas.

Segundo Kotler (2000b), um cliente satisfeito contém um laço emocional com a organização, influenciando este traço emotivo nas suas escolhas racionais. Para Grantham et al. (1998), a satisfação das expectativas e necessidades dos clientes são fatores fulcrais para um ginásio conseguir reter os seus sócios e adquirir vantagem relativamente à concorrência. Esta ideia poderá ser corroborada por Kotler (2003) que sustenta que elevados níveis de satisfação têm como efeito que os consumidores se mantenham leais a uma organização durante mais tempo, recomendem-na a outras pessoas, adquiram novos serviços, prestem menos atenção à concorrência e estejam mais predispostos a oscilações no preço do serviço. Na mesma linha de pensamento, Ferreira (2012) assume que a satisfação influencia negativamente o comportamento de mudança conduzindo à retenção dos clientes e Lovelock e Wright (2001) rematam o assunto afirmando que quanto maior o nível de satisfação do cliente com um serviço, mais elevado será o seu grau de lealdade à empresa.

A partir daqui se pode verificar que o processo de fidelização não é imediato e irrefletido, sendo, por outro lado, algo lento e ponderado que resulta de grandes índices de satisfação de um cliente relativamente aos serviços fornecidos (Gonçalves, 2012), isto pois, conforme Lara e Casado (2002) afirmam, a chave para a fidelização e retenção é a confiança do cliente relativamente à empresa. Correia et al. (2006) estabelecem sete importantes parâmetros para conquistar a lealdade de um cliente, sendo eles possibilitar as interações desejadas pelos clientes com a organização, não se limitando às suas próprias concepções, asseverar que os funcionários vislumbrem todo o envolvimento da empresa da mesma forma que os clientes, fornecer autonomia aos colaboradores ensinando-os a proporcionar um serviço de excelência aos clientes, aproveitar as sugestões

dos consumidores para melhoria constante da empresa, presentear os clientes com regalias e perspetivar um futuro em comunhão com as suas expectativas e criar sempre relações empáticas e de simpatia com os clientes. Segundo Pedragosa e Correia (2006) a fidelização permite que, a longo prazo, um ginásio diminua os seus custos operacionais – que teria com esforços na obtenção e angariação de novos sócios, visto que, conforme Rosenberg e Czepiel (1984) relatam, custa seis vezes mais atrair um novo cliente do que manter um já fidelizado – e, simultaneamente, os seus sócios aumentem o número de serviços adquiridos e recomendem estes a familiares e conhecidos, aumentando desta forma a rentabilidade da empresa. Também Lara e Casado (2002) e Huete (1998) defendem a mesma ideia, reiterando a fidelização como um fator chave para o sucesso das empresas e da sua rentabilidade e enumerando um conjunto de impactos positivos advindos desta tais como a repetição de vendas e as vendas cruzadas, a redução de custos com aquisição de clientes, os processos de referência, a redução de custos de serviços e o “sobre-preço”.

Torna-se, por isso, imperativo que os *health clubs* concebam uma gama de serviços que vá ao encontro das necessidades dos seus consumidores para que estes se mantenham satisfeitos a longo prazo pois, segundo Patterson e Spreng (1997) quanto maior a satisfação, maior será a retenção, sendo esta considerada a chave para a rentabilidade e sucesso das organizações (Ferrand et al., 2010).

Os recursos humanos de um ginásio poderão também exercer um papel importante na retenção dos sócios visto que, em harmonia com McCarthy (2007), quanto maior é o tempo de relacionamento entre sócio e instrutor, mais elevada é a possibilidade de o reter, ideia suportada por Kotler et al. (2002) que aponta que a tendência de rotatividade de pessoas no ginásio promove efeito negativo na retenção dos sócios pois a interação instrutor/sócio incrementa a lealdade. Torna-se, por conseguinte, fundamental que os profissionais que atuam na área do *fitness* tenham em conta a importância das interações com os sócios, dado que, estas têm um impacto direto na retenção (Oakley & Rhys, 2008).

Em contrapartida, para Keirle (2002) a localização, o preço e os serviços adicionais oferecidos destacam-se como os atributos mais poderosos para a



retenção no *fitness*. Já Gonçalves (2012), por outro lado, concluiu no seu estudo que o constructo que possui maior efeito causal sobre a retenção é a sensação de bem-estar percebida nos ginásios e *health clubs*, seguindo-se o constructo instalações e equipamentos, as expectativas dos sócios acerca do serviço, os recursos humanos e, por último, a inovação e os serviços.

Este aglomerado de ideias sustenta, como refere Gonçalves (2012), que os atributos que levam à satisfação e retenção estão profundamente dependentes da organização em estudo e dos consumidores em particular. Daqui também se pode deduzir que o fenómeno da retenção representa uma construção profissional e teórica que não é passível de ser observada diretamente, nem por meio de uma só variável ou fator.

Em jeito de conclusão, citando Dutra e Rangel (2006), “a fidelização não é um processo simplório e finito, mas, sim, uma busca constante pela excelência no relacionamento”.

## 2.2. Enquadramento Institucional

Com o intuito de se compreender de forma mais clara o contexto institucional, organizacional e funcional em que foi desenvolvido o meu estágio profissional, é importante ter conhecimento e caracterizar as organizações de cúpula que originaram a empresa Solinca *Health & Fitness*.

### 2.2.1. SONAE

A SONAE, Sociedade Nacional de Aglomerados e Estratificados, é um grupo empresarial multinacional, sediado na Maia, Portugal. Gere um portefólio de empresas, criando valor em várias geografias, com uma cultura sólida e uma elevada capacidade para inovar e executar, levando os benefícios do progresso a um número crescente de pessoas (SONAE, 2019d).

### **2.2.1.1. Um pouco de História...**

A SONAE foi fundada a 18 de Agosto de 1959, pelo empresário, banqueiro e mecenas Afonso Pinto de Magalhães, natural de Arouca. A companhia industrial dedicava-se à produção de painéis derivados de madeira. No ano de 1965 é contratado Belmiro de Azevedo, que inicia as suas funções dentro da empresa como investigador, progredindo internamente até se tornar no acionista maioritário do grupo, a partir de 1985 (SONAE, 2019c).

A diversificação da SONAE, com a aquisição da NOVOPAN, uma fábrica de aglomerados de madeira, ocorre em 1971. Em 1978 houve uma tentativa de nacionalização da empresa que originou uma greve de trabalhadores para que tal não se sucedesse. A década de 80 ficou marcada por mais uma diversificação da SONAE, com a criação de empresas nas áreas da construção, restauração e gestão hoteleira. Em 1983, por meio de uma *joint venture*, SONAE e *Promodès* renovam o negócio da distribuição e do retalho e neste mesmo ano concretiza-se a entrada da empresa no mercado de capitais com uma capitalização bolsista de aproximadamente 2.5 milhões de euros, além da constituição da *holding*, SONAE Investimentos, SGPS e SA. No ano seguinte, 1984, mais dois importantes marcos: a aquisição e modernização do maior produtor de aglomerado de madeira de Portugal, a Agloma, e a criação da SONAE UK, LTD. O Continente de Matosinhos, primeiro hipermercado no país aberto em 1985 marca o início da atividade da SONAE Distribuição. Em 1986, o atual Porto Palácio Hotel, na altura Hotel Porto *Sheraton* é inaugurado. No ano de 1987 ocorre o lançamento de sete operações públicas de venda, com grande sucesso. A empresa seguia o seu contínuo processo de expansão e em 1989 adquire a empresa irlandesa *Spanboard* de materiais de construção com fabrico próprio. Durante o ano em questão a SONAE imobiliária inicia a sua atividade e dá-se a abertura dos primeiros dois centros comerciais em Portimão e Albufeira. Ainda em 1989 a empresa tem a sua primeira incursão pelo jornalismo, com o início das emissões da Radio Nova. Daqui parte, em 1990, para o lançamento do primeiro jornal de expansão nacional, de seu nome Público (SONAE, 2019c).

Durante a década de 90, marcas como a *Worten*, *Modalfa*, *SportZone*, *Maxmat*, entre outras, evidenciam a aposta da SONAE no retalho especializado. No decorrer desta década, a 1993, a SONAE Indústria conquista uma posição de controlo na Tafisa e, em 1995, além da aposta na saúde e no *fitness* com a abertura dos Solinca *Health Clubs*, a SONAE é a primeira empresa Portuguesa representada no *World Business Council for Sustainable Development*. Em 1997 mais um triunfo da empresa com a abertura do maior centro comercial ibérico, o Colombo, além da aquisição da Torralta. No ano seguinte (1998) é lançada a operadora de telecomunicações móveis portuguesa Optimus e a SONAE Indústria consuma a aquisição de 85% da *Glunz AG*. Chegado o ano de 2000, a SONAE COM é admitida à cotação de bolsas de Lisboa (SONAE, 2019c).

Com a mudança de século, em 2005, a SONAE Sierra substitui a SONAE Imobiliária e há o *spin off* da SONAE Indústria. No ano de 2006 consuma-se o lançamento da oferta pública de aquisição da SONAE COM sobre a PT e PT Multimédia. 2007 é um ano marcado por alterações na estrutura de gestão com Belmiro Azevedo a tornar-se *chairman* da SONAE ao passo que Paulo Azevedo assume a presidência executiva. Durante esse ano, há a aquisição do *Carrefour* Portugal e o *spin off* da SONAE Capital. 2009 é o quinquagésimo ano de existência da SONAE e culmina com o lançamento do livro SONAE 50 anos. Neste ano de aniversário da empresa, dá-se uma reorganização das áreas de negócio com a apresentação de uma nova estratégia corporativa que em 2010 conduz ao lançamento de uma nova identidade corporativa. A NOS tem origem em 2013 através da fusão entre a *Optimus* e a ZON. 2015 é o ano em que se dá a assinatura do compromisso de Paris, a SONAE FS lança o cartão universo, Paulo de Azevedo é eleito como Presidente do Conselho de Administração e Ângelo Paupério como co-CEO da SONAE. O ano termina com a aquisição da *Losan* e o anúncio da decisão de Belmiro de Azevedo de não se candidatar ao Conselho de Administração da SONAE (SONAE, 2019c).

Recentemente, em 2016, a SONAE SR adquire metade do capital da marca Salsa e abre o seu primeiro supermercado especializado em comida saudável, o *Go Natural*, do qual adquire, através da SONAE MC, 51% de participação. Já em 2017, há um acordo de Memorando de Entendimento com a *JD Group* e a

*JD Sprinter* para a combinação de negócios na Península Ibérica e é lançada a primeira clínica com especialização em medicina dentária e estética, a Dr. *Well's*. No ano passado, em 2018, CTT e SONAE juntam-se para explorarem oportunidades de negócio no setor do comércio eletrónico. Neste mesmo ano, com a aquisição de 20% de participação do seu capital, a SONAE reforça posição na SONAE Sierra e, por último, a SONAE SGPS e a *Corpfín Capital* celebram um acordo que visa a aquisição de mais de metade do capital da *Tomenider SL*, que é detentora de 100% da Arenal Perfumarias. Além destas ocorrências, também houve mudanças na estrutura de gestão. Cláudia Azevedo, filha de Belmiro de Azevedo, é eleita, pela maior empresa acionista do grupo, a Efanor, presidente executiva da SONAE, substituindo os co-CEO's do grupo, Paulo Azevedo e Ângelo Paupério, iniciando funções já no presente ano de 2019 (SONAE, 2019c).

#### **2.2.1.2. O Grupo e os Negócios**

O grupo SONAE gere um conjunto diversificado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, centros comerciais e telecomunicações, onde estão inseridas as seguintes *subholdings* (SONAE, 2019b):

- SONAE MC, líder do mercado nacional, responsável pelo retalho alimentar, saúde e bem-estar. Constituem-se, como suas marcas, o Continente, Meu Super, *Bagga*, *Go Natural*, *Note!*, ZU, *Well's*, entre outras.
- SONAE FS, unidade de negócio que assume a coordenação dos serviços financeiros disponibilizados pelas empresas do grupo. Este segmento inclui o Cartão Dá, o Cartão Universo, Continente *Money Transfer*, os serviços de crédito em loja e ainda a corretora de seguros MDS.
- SONAE *Retail Properties* que tem como objetivo gerir o património de retalho da empresa.
- SONAE *Sports & Fashion*, direcionada para as áreas do desporto e vestuário. É a responsável pela área de retalho especializado da

empresa. *Zippy*, *SportZone*, *Berg*, *Deeply*, *Salsa* são exemplos de marcas da SONAE.

- SONAE IM, em que a missão é a gestão de investimentos, com o objetivo de maximizar o retorno acionista das suas empresas. O seu portefólio inclui a *Maxmat*, *Inovretail*, *Saphety*, entre outras.
- SONAE Sierra, empresa internacional em que a principal atividade é a gestão e comercialização de 64 centros comerciais, sendo proprietária de 44 deles.
- *Worten*, área de retalho de eletrónica da SONAE.
- NOS, grupo de telecomunicações e entretenimento que surgiu da fusão entre a NOS e a *Optimus*, e dispõe de um conjunto de serviços de telecomunicações para todos os segmentos de mercado – pessoal, empresarial, residencial e *wholesale*. Oferece serviços de TV, internet, telefone e distribuição cinematográfica.

### **2.2.1.3. Cultura**

“À nossa maneira”, é a definição que a empresa dá aos valores e princípios que a guiam (SONAE, 2019a).

Fazem parte destes a confiança e integridade, a ambição, a inovação, a responsabilidade corporativa, a frugalidade e eficiência, a cooperação e independência e também o estabelecimento das pessoas no centro do seu sucesso (SONAE, 2019a).

A missão da SONAE é “criar valor económico e social a longo prazo, levando os benefícios do progresso e da inovação a um número crescente de pessoas.” (SONAE, 2019a).

#### **2.2.1.4. SONAE no Mundo**

A SONAE está presente em 74 países, distribuídos por todos os continentes, contando com profissionais competentes aonde atua, incluídas operações, prestação de serviços a terceiros, escritórios de representação, acordos de *franchising* e parcerias, excluindo *wholesale* no retalho (SONAE, 2019e).

#### **2.2.2. SONAE Capital**

A SONAE Capital é autonomizada em 2007 sob as premissas de que “as boas práticas de governação, a disponibilidade para a mudança e o desenvolvimento de capacidades de liderança, irão sustentar a criação de valor.” (SONAE CAPITAL, 2019c).

Belmiro de Azevedo afirma expressivamente que a história não lhe pertence somente a ele, mas sim a todos que, a par dele, acreditam no projeto e partilham a vontade de o fazer crescer (SONAE CAPITAL, 2019c).

Quanto às áreas de negócio, a SONAE Capital compreende um conjunto de ativos diversificados no seu portefólio de negócios. Troia *Resort*, por meio da gestão e desenvolvimento do Troia *Resort*, Hotelaria, pela gestão de hotéis e serviços integrados, *Fitness*, com a gestão dos Solinca *health clubs*, Energia, através da prestação de serviços energéticos com vocação para a componente industrial e Refrigeração & Avac, por meio de projetos de engenharia e soluções de refrigeração comercial e industrial são as 5 áreas de negócio da empresa, detendo esta ainda ativos não estratégicos como é o caso dos Ativos Imobiliários (SONAE CAPITAL, 2019e).

A estrutura acionista da SONAE Capital, atualizada à data de 31 de Março 2018, é composta por 62,781% pertencente à EFANOR + 8,701% de Participações Qualificadas + 28,518% relativos a *FREE FLOAT* (SONAE CAPITAL, 2019b).

O propósito estratégico da SONAE Capital passa por “identificar novas oportunidades de negócio, em segmentos com elevado potencial de crescimento, e dotá-las de recursos que potenciem o crescimento até que se

tornem auto-sustentáveis, assegurando uma eficiente alocação de capital.” (SONAE CAPITAL, 2019f).

O Grupo SONAE Capital atua e rege-se segundo 3 pilares estratégicos, definidos no ano de 2013 (SONAE CAPITAL, 2019f). São estes:

1. Crescer com rentabilidade, melhorando a posição competitiva de cada um dos segmentos de negócio;
2. Privilegiar estratégias de capital *light*, com impacto positivo na estrutura de capital;
3. Libertar capital de ativos não estratégicos, com vista a suportar novas oportunidades de investimento e, principalmente, reduzir o nível de endividamento.

Relativamente aos órgãos sociais, o conselho de administração conta com Duarte Paulo Teixeira de Azevedo na presidência e seis pessoas como administradores (SONAE CAPITAL, 2019d).

### **2.2.3. Solinca Health & Fitness**

“A Solinca *Health & Fitness* não é uma marca, é uma atitude.” Assim se descreve a rede de *health clubs* da SONAE Capital (Solinca, 2019).

A filosofia da Solinca passa por garantir a saúde, bem-estar e boa forma física a todos aqueles com quem contacta, por meio de treinos devidamente acompanhados e exercícios elaborados para a persecução dos objetivos individuais, assegurando sempre conforto, acessibilidade e descontração às pessoas (Solinca, 2019).

“Ser reconhecido como especialista no atendimento e na atividade física e bem-estar, proporcionando uma boa experiência de utilização aos consumidores onde quer que estejam” é a **visão** da Solinca (Solinca, 2019).

Já a **missão** da empresa da SONAE Capital responsável pelo *fitness*, é “liderar o mercado de prestação de serviços de atividade física e bem-estar, assegurando sustentabilidade do negócio e garantindo rentabilidade para o

acionista”. Faz parte também da **missão** da Solinca “ser a referência nacional no atendimento de forma a oferecer os melhores serviços aos seus sócios com o intuito de uma procura constante de melhoria contínua, garantindo a maior rentabilidade ao acionista” (SONAE CAPITAL, 2019a).

No que concerne à história, o conceito “*Solinca – Health & Fitness*” foi criado no ano de 1995. Neste ano deu-se a abertura do primeiro ginásio da rede no antigo Hotel Porto *Sheraton*, hoje em dia Porto Palácio Hotel. A expansão estava à porta e dois anos após a inauguração do primeiro clube, em 1997, surge o segundo, inaugurado no Centro Comercial Colombo. A rede continuou a expandir-se e, em 2001, seguiram-se mais duas aberturas de clubes, uma no Centro Comercial Vasco da Gama, em Lisboa e a outra em Braga. Posteriormente seguiram-se mais inaugurações. Oeiras, em 2003, Viana do Castelo, em 2014, Centro Comercial Norteshopping e Estádio do Dragão, ambos no Porto em 2006, Gaia em 2011, Vila do Conde, em 2013, *Crossfit* Marginal Cascais, em 2014 e Alfragide, em 2015. O ano de 2016 foi recheado de aberturas para a rede Solinca com a inauguração de 5 unidades (Guimarães, Maia, Porto - Foz, Laranjeiras e Ermesinde). 2017 foi mais um ano de sucesso para a cadeia, com inaugurações na Constituição e em Rio Tinto. Os últimos clubes a serem inaugurados, já no ano de 2018, foram em Loures e Lumiar. Estima-se que a cadeia conta com uma média que ronda os 50 mil sócios ativos, distribuídos por todas as unidades em funcionamento que correspondem a uma área total de cerca de 50 mil metros quadrados (SONAE CAPITAL, 2019a).

A rede Solinca está, assim, presente em 9 cidades do país, mas antevê-se um futuro risonho. O objetivo é não parar de crescer e continuar constantemente em expansão sob a premissa de tornar Portugal mais *fit* (Solinca, 2019).

#### **2.2.4. Solinca Rio Tinto**

O Solinca Rio Tinto, situado na Avenida da Conduta nº296/298, 4435-485 Rio Tinto, foi inaugurado a 2 de outubro de 2017, sendo um dos clubes mais recentes da cadeia Solinca *Health & Fitness*, e conta atualmente com cerca de três mil sócios ativos. Numa breve pesquisa acerca do ginásio através do Google, o



cartão-de-visita do Solinca Rio Tinto encontra-se tal como se pode observar na Figura 1.



Figura 1 Avaliação do Solinca Rio Tinto (Dados Google)

### Horário de Funcionamento

- ✓ 2ª a 6ª Feira: 07:00H – 22H00
- ✓ Sábados: 09:00H – 20H00
- ✓ Domingos e Feriados: 09:00H – 18:00H

### Contactos

- ✓ Telefone: 222 443 797
- ✓ E-mail: [riotinto@solinca.pt](mailto:riotinto@solinca.pt)

Localizado numa avenida muito movimentada de Rio Tinto, tem vários acessos através de transportes públicos (conforme Figura 2) e chama a atenção a quem passa nas redondezas do ginásio.

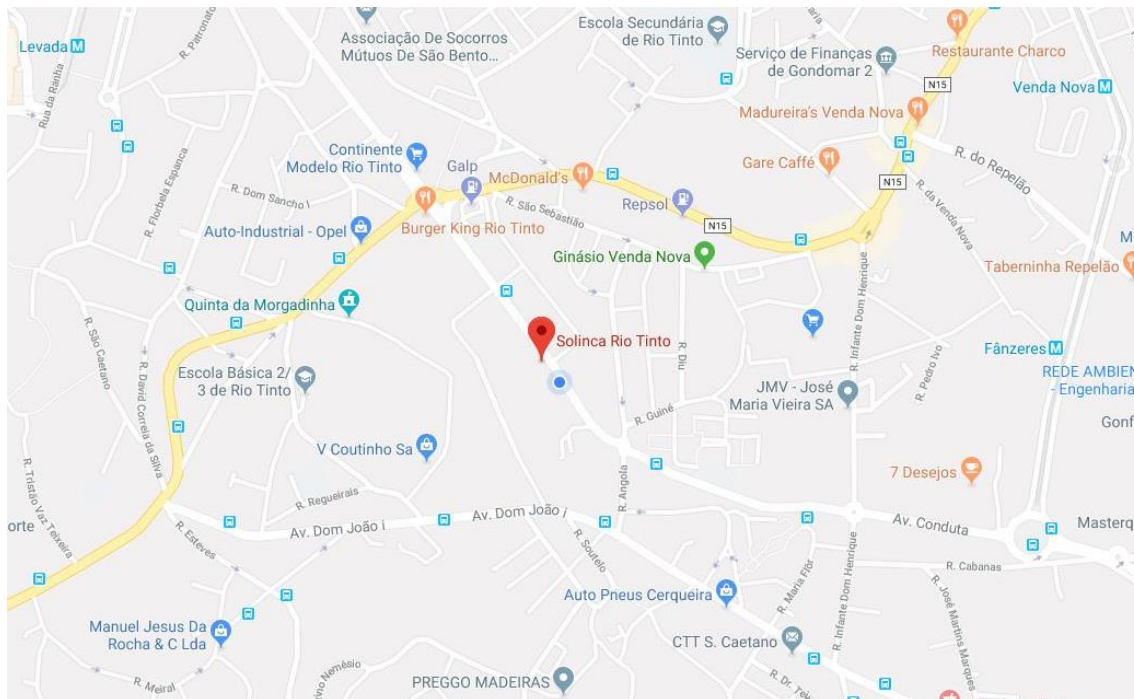


Figura 2 Localização Solinca Rio Tinto

#### 2.2.4.1. Enquadramento Legal

Partindo da Constituição da República Portuguesa, tendo em conta o artigo 79º relativo à cultura física e desporto, onde está consignado o direito de todos ao desporto, o Solinca de Rio Tinto contribui para este direito plural na medida em que estimula, promove, orienta e apoia a prática de atividade física e desportiva (Assembleia da República, 2005).

No que diz respeito à Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto, Lei nº5/2007 de 16 de Janeiro, em particular o artigo 2º relativo aos *princípios da universalidade e da igualdade*, também se verifica no Solinca de Rio Tinto que todos têm direito à atividade física e desportiva e portanto a serem clientes do clube, independentemente da sua raça, religião, ascendência, sexo entre outros fatores, não existindo qualquer tipo de discriminação por parte do clube. Tratando-se o ginásio de uma infraestrutura desportiva aberta ao público e com

vista à proteção dos praticantes desportivos, todos os utentes do clube, tal como consta no artigo 42º referente aos *seguros*, estão cobertos por um sistema de seguro contra acidentes pessoais. Também de acordo com o artigo 43º, acerca das *obrigações das entidades prestadoras de serviços desportivos*, todas as instalações do clube assim como todo o equipamento estão em condições de segurança e todos os técnicos que orientam e apoiam as atividades desportivas têm obrigatoriamente formação académica ou profissional (Assembleia da República, 2007).

A *Solinca Health & Fitness*, S.A. sendo uma sociedade anónima, encontra-se no setor privado comercial. De acordo com o Decreto-Lei nº 141/2009 de 16 de junho, artigos 2º e 3º, o Solinca Rio Tinto é uma instalação desportiva privada constituindo-se como uma entidade que visa a obtenção de fins lucrativos. Trata-se de um estabelecimento destinado à prática de atividade física que tem como objetivo a manutenção e o incremento da atividade física, saúde e consequentemente da qualidade de vida (Presidência do Conselho de Ministros, 2009).

Relativamente à *direção e responsabilidade pelas atividades desportivas*, prevista no capítulo II da Lei nº39/2012, de 28 de agosto, o Solinca Rio Tinto está em consonância com o artigo 4º, que aborda os *técnicos*, dispondo nos quadros da equipa de um Diretor Técnico (DT), responsável pela direção das atividades desportivas, tal como exposto nos artigos 5º e 6º, e de Técnicos de Exercício Físico (TEF), que têm como função conduzir e orientar as práticas desportivas dos sócios, tal como exposto no artigo 7º. Segundo o artigo 8º, tanto o DT como os TEF's cumprem com os seus *deveres*, efetuando um serviço zeloso e de qualidade respeitando a saúde dos praticantes e os valores éticos do desporto. O ginásio cumpre também com os artigos 9º e 11º da lei acima referida, respeitantes aos *títulos de DT e TEF*, sendo que, no que diz respeito aos recursos humanos do clube, é de ressaltar que todos os instrutores internos têm como requisito obrigatório para trabalharem para a Solinca possuírem formação académica ou profissional, tal como referido nos artigos 10º e 12º, e consequentemente serem portadores dos respetivos títulos, contribuindo a cadeia para o constante desenvolvimento dos seus profissionais com ações de

formação frequentes. Quanto à *identificação* do DT, abordada no artigo 16º, no Solinca Rio Tinto esta está bem visível contendo também o seu horário de permanência no clube (conforme Figura 3).

Quanto ao *funcionamento das instalações desportivas*, presente no capítulo III da lei acima abordada, o Solinca Rio Tinto cumpre com as alíneas 1 e 2 do artigo 17º, dispondo de um seguro que cobre todos os sócios dentro da instalação, gratuito no ato da inscrição e, após o primeiro ano de contrato, com o valor de 3€/ano, estando esta informação sobre a existência de seguro afixada na receção (conforme Figura 3) e discriminada no contrato de cada sócio. É expressamente proibido dentro do ginásio, de acordo com o artigo 18º relativo a *atividades interditas*, recomendar ou comercializar substâncias e métodos proibidos ao abrigo da lei de antidopagem no desporto. Quanto ao *regulamento interno*, este está em consonância com o artigo 19º, assinado pelo DT e à disposição de todos os que frequentam o ginásio, encontrando-se afixado e em destaque na parede de acesso aos balneários. Por último, em relação ao artigo 21º, o ginásio cumpre as normas nele inscritas e dispõe na receção de um *manual de operações das atividades físicas*, assinado pelo DT e pelo *club manager*, que pode ser consultado por todos os sócios (Assembleia da República, 2012).



*Figura 3 Documentos e normativas de afixação obrigatória segundo legislação*

#### **2.2.4.2. Infraestruturas – Caracterização Física**

O Solinca Rio Tinto é um espaço com cerca de três mil metros quadrados dividido por quatro pisos, dos quais dois subterrâneos que funcionam como parques de estacionamento e que têm ligação à receção por meio de um elevador (conforme Figuras 4, 5, 6, 7 e 8).





*Figura 4 Solinca Rio Tinto – Imagem frontal*



*Figura 5 Solinca Rio Tinto - Imagem traseira*



*Figura 6 Solinca Rio Tinto - Parque -1*



*Figura 7 Solinca Rio Tinto - Parque -2*





Figura 8 Solinca Rio Tinto - Elevador de acesso ao clube

Conta com instalações de excelência elaboradas num *design* atrativo e moderno onde vigoram os espaços amplos e repletos de luz natural.

Na ligação do exterior para a receção, temos a primeira zona interior do clube, um pequeno *hall* de entrada em que é possível ter visão para a zona da piscina e onde estão dispostos numa *vitrine* alguns produtos que a Solinca comercializa, como por exemplo, suplementação alimentar, aloquetes, toucas, entre outros (conforme figuras 9 e 10).





Figura 9 Solinca Rio Tinto - Entrada



Figura 10 Solinca Rio Tinto - Hall de Entrada

O local que se segue é o *hall* da receção onde se dá o primeiro contacto com o *staff* do clube (conforme Figura 11). Assim que se entra pela porta, antes de chegar ao balcão da receção, temos, à direita, o elevador que faz a ligação

entre o piso em questão e os pisos inferiores onde existem os parques de estacionamento e, à esquerda, um pequeno balcão para compra e reserva de serviços de spa e massagens. Prosseguindo e já no balcão da receção localizado à direita a seguir ao elevador, os sócios além de terem as opções de levantar a sua toalha (taxa extra) e comprar artigos diversos, têm à disposição panfletos e *flyers* alusivos a campanhas e futuros eventos, mapa de aulas, certificados do clube entre outros documentos. Já os rececionistas dispõem de vários documentos distribuídos por armários, assim como 4 computadores cada um com uma caixa e várias impressoras para desenvolverem o seu serviço.

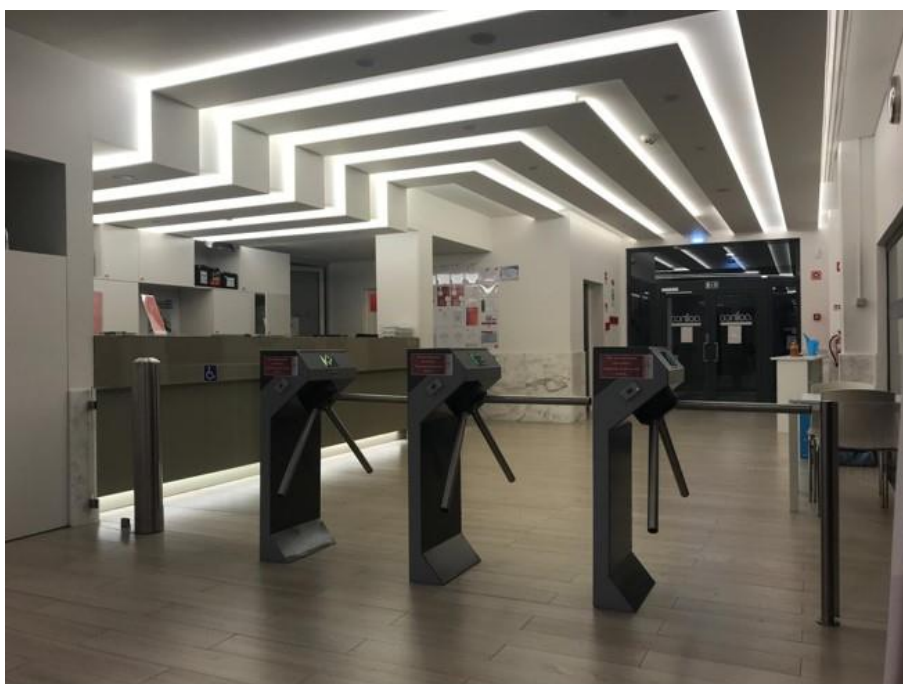


Figura 11 Solinca Rio Tinto - Receção

Por trás da receção, existem uma pequena sala de controlo de máquinas e o *backoffice*, onde o *Club Manager*, a *Membership* e a Comercial desempenham as suas tarefas (conforme Figura 12). Os *fitness instructors* também usam este gabinete para realizarem trabalho administrativo.

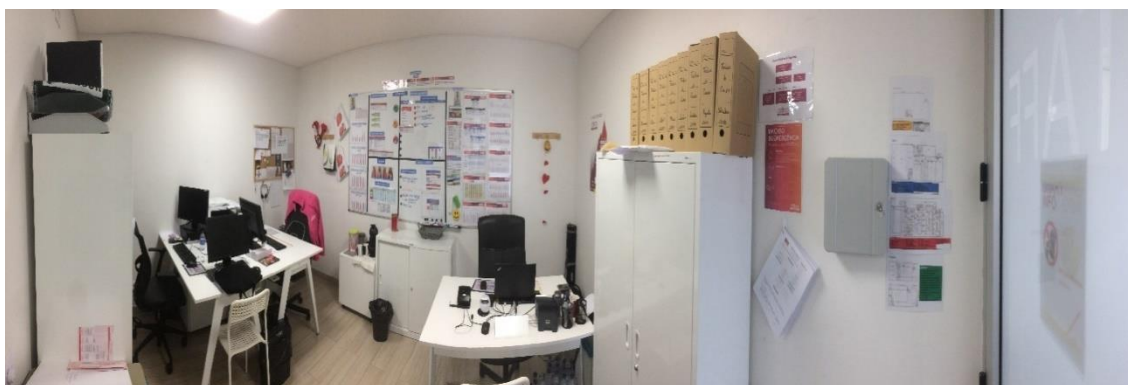


Figura 12 Solinca Rio Tinto - Backoffice

O acesso aos balneários e posteriormente a todos os serviços que o ginásio provém é controlado por um sistema de torniquetes, onde após a sua passagem os sócios são confrontados com o regulamento interno do clube e têm dois corredores, um de acesso aos balneários de adultos e outro de acesso ao balneário de crianças, que tem pelo caminho um elevador e as escadas de acesso às salas de atividade física, uma sala de controlo de máquinas, um bebedouro, dois gabinetes de reuniões, um gabinete de nutrição e uma porta com acesso aos balneários de *staff* e a uma pequena sala de convívio para os funcionários do clube.

No caminho de acesso aos balneários existem duas salas que são destinadas ao usufruto de serviços de spa, como massagens, tratamentos, entre outros, que têm um custo extra e uma sala de controlo de máquinas.

Acerca dos balneários, existem quatro, destinados a adultos e crianças dos sexos masculino e feminino. Acerca dos balneários de adultos, estes são de grandes dimensões e contêm 448 / 502 (Masculino / Feminino) cacifos de utilização livre pelos sócios. Incluem 3 WC's e 3 urinóis nos masculinos e 6 WC's nos femininos, 3 / 5 (Masculino / Feminino) lavatórios com sabão disponível, 3 secadores de cabelo, 2 secadores de mãos e um secador de fatos de banho. A zona de banhos contém 14 / 16 chuveiros (Masculino / Feminino), todos eles com gel de duche.

Os balneários infantis são iguais aos de adultos, contudo com dimensões mais reduzidas.

A partir dos 4 balneários existe um corredor nas traseiras de acesso à zona da piscina. Nesta zona está presente a piscina (dimensões de 16m de comprimento, 4 pistas e profundidade de 1.20m), a sauna, o *jacuzzi*, banho turco, 2 chuveiros e uma pequena sala de professores (conforme Figura 13).



Figura 13 Solinca Rio Tinto - Zona da piscina

Voltando à escadaria de acesso à zona de atividade física, após chegarmos ao piso superior temos um pequeno *hall*, onde podemos visualizar o mapa de aulas, com máquinas de café e *snacks*, um bebedouro e uma sala para armazenar mercadoria (conforme Figura 14).



Figura 14 Solinca Rio Tinto - Hall piso superior

Passando esta pequena zona, temos a ampla sala de *cardiofitness* com 700m<sup>2</sup> e equipamentos de última geração onde abunda a luz natural proveniente das várias janelas (conforme Figura 15). Nesta sala existe uma zona de treino cardiovascular e resistência muscular, uma zona de treino funcional (conforme Figura 16) com bastante material para o efeito, uma zona de peso livre (conforme Figura 17) e ainda uma novidade relativamente aos outros clubes Solinca que é uma zona exclusiva para treino acompanhado com um *personal trainer* (conforme Figura 18).





*Figura 15 Solinca Rio Tinto - Sala cardiofitness*



*Figura 16 Solinca Rio Tinto - Zona funcional*



Figura 17 Solinca Rio Tinto - Zona de peso livre



Figura 18 Solinca Rio Tinto - Zona de personal training

Ainda no piso superior existem dois gabinetes de avaliações físicas (tal como se pode observar nas Figuras 19 e 20, cada gabinete tem três cadeiras, uma secretária com um computador, uma balança de bioimpedância e duas fitas métricas, uma que permite medir a altura dos sócios e outra específica para medir os perímetros), um estúdio dedicado às aulas de RPM (*cycle indoor*) com 42 bicicletas (conforme Figura 21), um estúdio dedicado às aulas de grupo de

corpo e mente (conforme Figura 22), com piso e temperatura aquecidos e um odor característico, e dois estúdios destinados às restantes aulas de grupo com bastante material para o efeito (conforme Figuras 23 e 24). Excetuando o estúdio de rpm, todos os restantes têm bastante luz natural, o que proporciona vitalidade aos espaços.



*Figura 19 Solinca Rio Tinto - Gabinetes de avaliação física*



*Figura 20 Solinca Rio Tinto - Gabinete de avaliação física*





*Figura 21 Solinca Rio Tinto - Estúdio RPM*



*Figura 22 Solinca Rio Tinto - Estúdio corpo e mente*



*Figura 23 Solinca Rio Tinto - Estúdio 1*



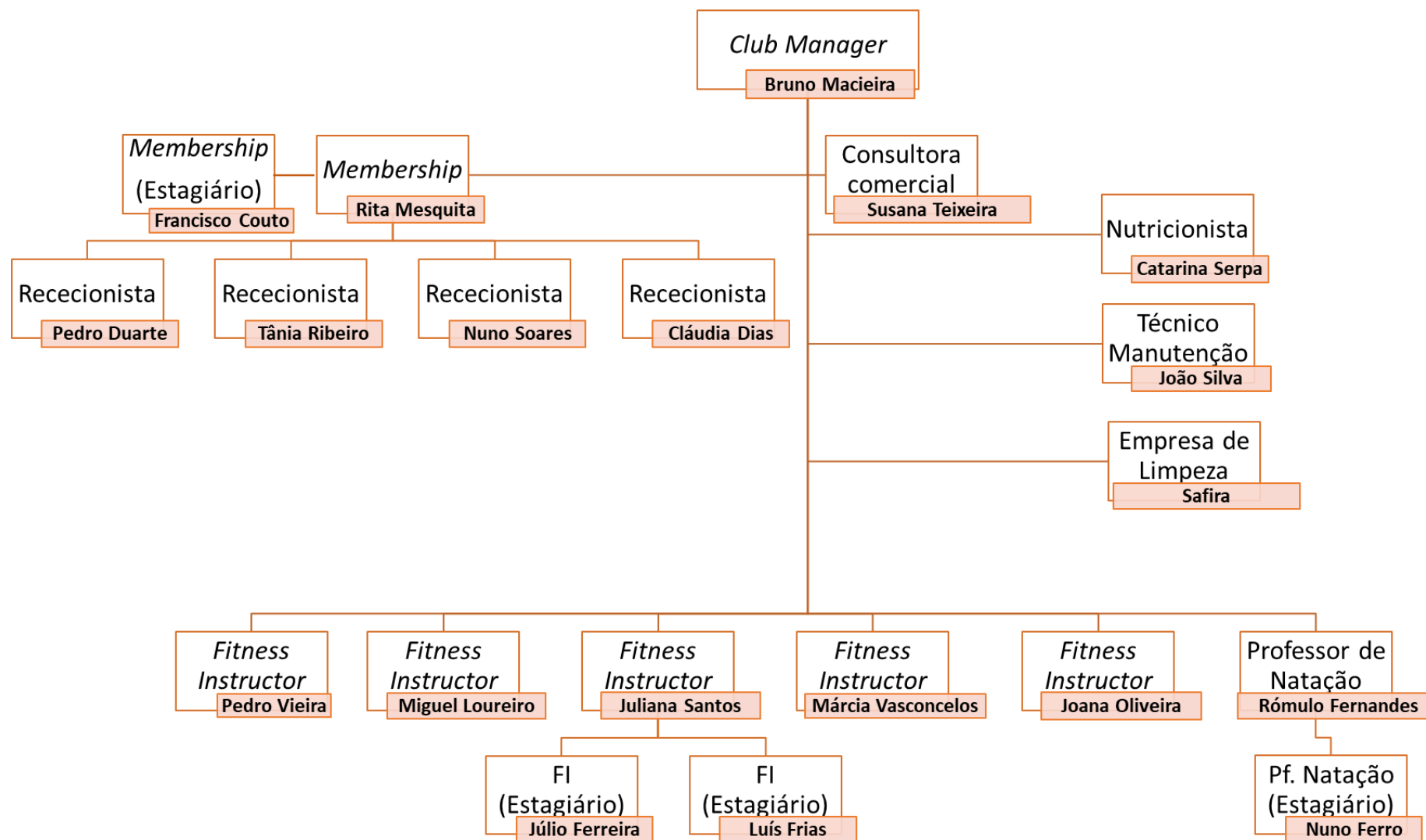
*Figura 24 Solinca Rio Tinto - Estúdio 2*

### **2.2.4.3. Caracterização Funcional**

O Solinca Rio Tinto, à semelhança de todos os outros clubes Solinca, integra no seu *staff* um *club manager*, uma *membership*, uma consultora comercial, quatro rececionistas, uma nutricionista, um técnico de manutenção, quatro funcionários de limpeza pertencentes à empresa Safira, cinco *fitness instructors*, dos quais uma é a diretora técnica, um professor de natação e três estagiários, dois no cargo de *fitness instructors* e um como professor de natação.

Além de todos estes elementos, prestam ainda serviços ao Solinca Rio Tinto seis *fitness instructors* externos, quatro pertencentes à empresa 360 *fit* e dois à empresa *plenaphorma*.

Abaixo apresento o organigrama do clube para uma compreensão mais clara da estrutura funcional do clube (conforme Organigrama 1), seguida da caracterização de cada uma das tarefas por função.



Organigrama 1 Caracterização Funcional Solinca Rio Tinto 2019

#### **2.2.4.3.1. Club Manager**

O *Club Manager* é o responsável máximo de cada clube Solinca.

Como tarefas do dia-a-dia este é responsável por tratar do trabalho administrativo, gerir o e-mail do clube e efetuar o “*gemba-walk*” – passeio pelo clube para certificação que todas as diretrizes estão a ser cumpridas.

A nível semanal, o *club manager* tem como funções realizar e enviar a programação da semana / *timetable* dos professores – atribuições de aulas, vigilância de piscina, avaliações físicas, controlo de sala, interação técnica, horário de *personal training* –, reunir com os rececionistas e a *membership* e efetuar o controlo de *check-lists* e a atualização de resultados.

Quanto a obrigações mensais, o CM gere as sugestões / reclamações dos sócios, estabelece o *forecast*, trata do ciclo de vida dos clientes, faz a gestão da escola de natação, efetua o mapa de honorários, trata das encomendas de *stock* para o ginásio e controla os horários de todo o *staff* dentro do clube (através do controlo de acessos e saídas).

Por último, como tarefas esporádicas executa *briefings* com estagiários, consultor comercial, *fitness instructors* e *personal trainers* (internos e externos), nutricionista, técnico de manutenção, *membership* e receção e dirige o recrutamento de recursos humanos para o clube.

É no fundo, o responsável pela gestão operacional do ginásio.

#### **2.2.4.3.2. Membership**

O cargo de *membership* é responsável, essencialmente, por todas as questões relacionadas com os clientes e com a atividade financeira do clube.

Como tarefas diárias, o *membership* é responsável pela organização e verificação dos fechos de caixa (contagem dos valores, talão de depósito para entrega) para enviar posteriormente para o departamento financeiro da Solinca, elaborar um *report* diário (em que constam as adesões, valores regularizados, clientes suspensos, clientes devedores, clientes cancelados, faturação do clube

e inscrições diárias), conferir as inscrições realizadas no dia anterior e aditamentos (alterações) a contratos, analisar as suspensões, cancelamentos e alterações de classe/dados efetuando o seu lançamento após aprovação do *club manager*, tratar dos reembolsos, organização e arquivo de documentos (fechos de caixa, suspensões, cancelamentos, alterações e ficheiros RAD), análise de revogações e RAD's, controlo da receção, verificação e envio de e-mails a sócios, análise de ocorrências de receção e, por último, recuperação de sócios devedores estabelecendo para isso contacto com estes afiliados.

A nível semanal, o *membership* deve executar a entrega de todos os valores financeiros faturados no clube (2x por semana), verificar o arquivo das vendas a dinheiro, efetuar a contagem do fundo de maneiio, tratar do envio da correspondência (cartas a devedores e correspondência do clube) e realizar um *briefing* semanal com a receção do seu clube e com o *club manager*.

Relativamente a funções mensais do *membership*, este é responsável pela emissão do ficheiro de cobranças (feito no 1º dia útil de cada mês), elaboração do horário dos rececionistas, contagem do fundo de caixa da receção, cancelamento de sócios RAD, faturação de empresas e emissão de cartas a enviar aos devedores de 2 e 3 meses, assim como sms/ e-mails para todos os devedores.

Por último, como tarefas pontuais, o *membership* realiza a compra de material para o clube, quando se tratam de artigos excepcionais, resolve eventuais anomalias entre o Solinca e o *software* do clube (CEDIS), procura encontrar pessoas para substituírem os professores quando estes, por motivo de força maior, não podem lecionar as suas aulas, fornece apoio à receção em todas as vertentes e também está envolvido em todo o processo de devoluções a clientes, quando se justifica.

#### **2.2.4.3.3. Consultor Comercial**

O consultor comercial tem como tarefas diárias enviar ao *club manager* e ao *area manager* o relatório/ mapa de atividades em que constam as chamadas

realizadas, chamadas atendidas, marcações de reuniões provenientes das chamadas, qualidade das marcações (cliente compareceu ou não compareceu) e o fecho na reunião à 1ª ou *beback* (cliente que foi pensar nas condições e voltou ao clube), tratar dos *walk-ins*, realizar *tours* para mostrar o clube, preparar o *day after* (agendar reuniões com pessoas que realizam pedidos de informação), procurar angariar familiares dos novos sócios, gerir as *leads* recebidas – documentação enviada pela empresa com pedidos de informação de clientes – e tratar dos dados dos convidados que vão experimentar o clube para uma possível inscrição.

A nível mensal o CC tem como função atualizar o *target* no seu quadro onde constam as adesões e vendas por mês e por quinzenas (*target* e real).

Como tarefas pontuais o comercial deve realizar reuniões com empresas com o intuito de negociar condições para assinar minutas e desta forma estabelecer parcerias com o clube.

#### **2.2.4.3.4. Rececionistas**

O pessoal da receção dos clubes Solinca, além de ser o primeiro contacto dos sócios, tem um papel importante dentro da cadeia, sendo a imagem da empresa, devendo por isso criar empatia com os sócios e estabelecer diariamente um bom atendimento, garantindo desta forma simpatia e carácter perante todos os clientes.

Como funções, o *staff* da receção é a responsável pela abertura do clube que envolve ligar equipamentos de receção, luzes, som, torniquetes, *check-ins* e parques, pelo esclarecimento de questões às pessoas, tanto ao balcão como por telefone (campanhas, adesões, procedimento das toalhas, etc.), pelo acolhimento (inscrições), atendimento geral e gestão de sócios, pela gestão do e-mail da receção (informações internas e externas) e das toalhas a serem fornecidas aos clientes, pelas vendas (suplementação alimentar, aloquetes, toucas, serviços Solinca, etc.), por efetuarem o inventário de suplementação e material desportivo, pelo registo de ações com clientes na ficha do sócio, pelos

fechos de caixa e TPA, pela verificação do fundo de maneio diariamente, pelo registo e reporte de adesões e cancelamentos, pela gestão de reclamações e, por último, pelo fecho do clube, que envolve desligar tudo aquilo que foi ligado na abertura.

Trata-se portanto de um cargo de muita responsabilidade dentro do seio da estrutura Solinca e, as pessoas que desempenham as tarefas de rececionista, são constantemente avaliadas. É pretendido que, nas interações estabelecidas com os clientes, o rececionista os saúde, os cumprimente pelo nome e se despeça após a visita. Em caso de esclarecimento de dúvidas, o rececionista deve também questionar com proeza se o cliente está a entender tudo aquilo que é transmitido. Para isso, existem, com alguma regularidade, ações de formação porque a cadeia acredita que é de extrema importância as pessoas que estabelecem os contactos com os sócios desempenharem um serviço de excelência.

A Solinca contrata para desempenharem a função de rececionistas funcionários que sejam autónomos, simpáticos, proactivos e, acima de tudo, pessoas “familiares”.

#### **2.2.4.3.5.     *Fitness Instructors***

Os clubes Solinca têm no seio do seu grupo *fitness instructors* internos e externos, pertencentes às empresas *360º fit* e *plenaphorma*.

Os professores internos, do Solinca Rio Tinto, têm como tarefas a interação técnica na sala de musculação, a vigilância da piscina, a monitorização de aulas de grupo, os serviços de *personal training*, as avaliações e reavaliações físicas, a gestão administrativa de clientes (por exemplo: marcação de avaliações físicas) e a gestão de tarefas e atividades físicas do clube.

Relativamente às funções dos instrutores externos, estas são bastante semelhantes às dos internos. Estes são também responsáveis pela interação técnica na sala de musculação, a vigilância da piscina, a monitorização de aulas de grupo (ainda que em menor quantidade), os serviços de *personal training*, as



avaliações e reavaliações físicas (menor quantidade relativamente aos instrutores internos) e a gestão de tarefas e atividades físicas do clube.

#### **2.2.4.3.6. Técnico de Manutenção**

O serviço de manutenção dos clubes Solinca, no qual se inclui o de Rio Tinto, é realizado por uma empresa externa de seu nome UPK. Esta disponibiliza um técnico por clube, responsável por fazer cumprir o orçamento anual de custos/despesas e pela qualidade do ar e água. Este deve também fazer a gestão do material elétrico e do equipamento de musculação.

#### **2.2.4.3.7. Safira**

A Safira é uma empresa externa contratada pela Solinca. É a responsável pelos serviços de limpeza de todos os clubes Solinca, disponibilizando quatro funcionários para o clube de Rio Tinto.

### **2.2.5. Condições comerciais de adesão**

O Solinca Rio Tinto dispõe de quatro opções contratuais de adesão que diferem entre si no preço e período de fidelização.

No ato da inscrição, o cliente pode escolher se pretende um contrato de fidelização anual, sendo este o mais económico e usual, semestral, trimestral ou mensal, este último o mais dispendioso. Esta diferença de valores explica-se pelo facto da longevidade de cada contrato, pretendendo a Solinca fidelizar sócios ativos o maior tempo possível.

Todas estas modalidades englobam quatro períodos horários de frequência no ginásio e são estes a opção *peak* (livre), *off-peak* (parcial), *super off-peak* (super parcial) e fim-de-semana (sábado e domingo).

Aquando da sua inscrição, independentemente da opção escolhida, o cliente pode usufruir da área de ginásio propriamente dita (treino de musculação e cardiovascular), aulas de grupo (em estúdio e na piscina), piscina, banho turco,

*jacuzzi*, sauna e ainda parque de estacionamento interno. O sócio tem ainda direito a uma avaliação física com um *personal trainer*, que lhe elaborará um plano de treino de acordo com o seu objetivo pessoal, podendo esta ser reprogramada trimestralmente, e a uma consulta de aconselhamento alimentar com a nutricionista, que lhe traçará um plano alimentar, também de acordo com o seu objetivo, podendo dispor desta mensalmente.

Salvo exceções pontuais de campanhas promocionais, a inscrição no ginásio tem uma joia no valor de 40€ que poderá ser devolvida em 50% no caso de no primeiro mês de contrato o sócio realizar 12 entradas no clube com duração superior a 30 minutos. Esta é uma estratégia para cativar os novos clientes a mudarem os seus hábitos e estabelecerem hábitos de treino logo a partir do primeiro mês.

#### **2.2.5.1. Contrato anual**

Esta é a opção contratual principal e a mais comum, tem uma fidelização de 12 meses e está constantemente a sofrer alterações fruto de campanhas e promoções que o Solinca estabelece, sendo os valores que passo a descriminar isentos de promoção.

- ✓ Horário *peak* (Livre) – 11,99€/ Semana (07h às 22h)
- ✓ Horário *off-peak* (Parcial) – 9,99€/ Semana (09h às 13h ou 15h às 18h)
- ✓ Horário *super off-peak* (Super Parcial) – 7,99€/ Semana (07h às 09h e 13h às 15h)
- ✓ Horário fim-de-semana (Sábado e Domingo) – 5,99€/ Semana

Ainda dentro desta opção contratual, a Solinca estabelece protocolos/ parcerias com diversas instituições/ entidades – como por exemplo bancos, seguradoras, câmaras municipais, hospitais – ficando os seus associados sujeitos a condições especiais (*corporate*) caso se inscrevam no ginásio. *Sportzone*, Universidade do Porto, Caixa Geral de Depósitos, BPI, *Millenium* BCP, Banco de Portugal, Câmara Municipal do Porto, CTT, FNAC, Brisa, TAP,

Medicare entre muitas outras são alguns exemplos dessas entidades. Existem três opções *corporate* que passo a mencionar:

- ✓ *Corporate 1* – 6,99€/ semana – Horário super parcial (07h/12h, 14h/18h e 21h/22h)
- ✓ *Corporate 2* – 8,99€/ semana – Horário parcial (07h/18h e 20h/22h)
- ✓ *Corporate 3* – 9,99€/ Semana – Horário livre (07h/22h)

#### **2.2.5.2. Contrato semestral**

- ✓ Horário *peak* (Livre) – 20,00€/ Semana (07h às 22h)
- ✓ Horário *off-peak* (Parcial) – 17,00€/ Semana (09h às 13h ou 15h às 18h)
- ✓ Horário *super off-peak* (Super Parcial) – 12,50€/ Semana (07h às 09h e 13h às 15h)
- ✓ Horário fim-de-semana (Sábado e Domingo) – 7,50€/ Semana

#### **2.2.5.3. Contrato trimestral**

- ✓ Horário *peak* (Livre) – 22,00€/ Semana (07h às 22h)
- ✓ Horário *off-peak* (Parcial) – 20,00€/ Semana (09h às 13h ou 15h às 18h)
- ✓ Horário *super off-peak* (Super Parcial) – 15,00€/ Semana (07h às 09h e 13h às 15h)
- ✓ Horário fim-de-semana (Sábado e Domingo) – 9,30€/ Semana

#### **2.2.5.4. Contrato mensal**

- ✓ Horário *peak* (Livre) – 25,00€/ Semana (07h às 22h)
- ✓ Horário *off-peak* (Parcial) – 23,00€/ Semana (09h às 13h ou 15h às 18h)
- ✓ Horário *super off-peak* (Super Parcial) – 18,00€/ Semana (07h às 09h e 13h às 15h)

- ✓ Horário fim-de-semana (Sábado e Domingo) – 10,20€/ Semana

#### **2.2.5.5. Campanha continente**

Por norma, todos os anos, a Solinca lança uma campanha estabelecida com o Continente, por forma a fidelizar cada vez mais clientes ao Grupo SONAE. O presente ano de 2019 (ano de realização do meu estágio), uma vez mais não fugiu à regra, e a campanha decorreu durante os meses de janeiro e fevereiro. Pela primeira vez, no protocolo conjunto com o continente, existiu a possibilidade do cliente escolher entre uma modalidade com ou sem fidelização.

- ✓ 49.90€/ Mês – Horário parcial (07h às 17h) – Acesso a todos os clubes.
  - Sem fidelização: 5€ reembolsados por semana para o cartão continente\*
  - Com fidelização: 7,50€ reembolsados por semana para cartão continente\*

\* Para que os sócios possam ser reembolsados semanalmente no seu cartão continente, têm apenas que frequentar o clube pelo menos uma vez por semana durante o período mínimo de 30 minutos. De ressaltar, por último, que houve isenção de joia para os novos clientes que aproveitaram a campanha.

Além de todas estas modalidades, existe ainda a possibilidade de comprar um *pack* de 10 entradas, válido por um período de 3 meses. Trata-se de um cartão “Dá *Fitness*” e tem o valor de 49,90€, sendo o horário praticamente total visto que o cliente apenas não pode frequentar o ginásio entre as 18h30 e as 20h – horário de maior afluência do clube.

Excetuando este último *pack* “Dá *Fitness*”, para se inscrever no ginásio o cliente necessita do cartão de cidadão e de um comprovativo de IBAN (+ cartão continente na campanha). No ato da inscrição o sócio deve pagar ao balcão a primeira prestação e a joia de inscrição, se for o caso. A partir daí, o modo de pagamento funciona por débito direto, sendo o valor retirado da conta

quinzenalmente. No caso da campanha do continente, o valor é retirado da conta mensalmente.

Todas as opções acima mencionadas contêm horário livre durante os fins-de-semana, isto é, os sócios nestes dias podem frequentar o clube durante qualquer período dentro do seu horário de funcionamento, sendo que os feriados funcionam com o mesmo horário de domingo.

### **2.2.6. Caracterização/Descrição dos Serviços Disponíveis**

Os serviços que um ginásio dispõe e oferece aos utentes bem como a qualidade destes poderá estar na origem da escolha de um clube em detrimento de outro, contribuindo para a sobrevivência e sucesso nesta indústria (Zeithaml et al., 1985). Neste subcapítulo são abordados os serviços disponíveis no Solinca Rio Tinto.

#### **2.2.6.1. Serviços de *Fitness***

O Solinca de Rio Tinto dispõe e oferece aos sócios equipamento, de elevada qualidade, fornecido pela marca italiana *Technogym*, para a prática de musculação, treino cardiovascular e aulas de grupo contribuindo desta forma para que estes possam atingir os mais diversos objetivos como perda de peso, ganhos de massa muscular, entre outros, e assim melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Para uma conceção mais clara de todo o material que o clube provém aos sócios, submeto para apêndice o inventário de *fitness* existente no Solinca Rio Tinto.

Na sala, em todas as zonas de treino e prática desportiva, existe sempre pelo menos um instrutor que tem como principal função supervisionar as atividades e certificar-se que tudo se desenvolve corretamente. Este deve, quando necessário e caso seja requisitado, facilitar *feedbacks*, prestar auxílio e orientar os sócios na realização de exercícios e no seguimento do seu plano de treino que, como já fiz referência, é elaborado por um *personal trainer*, na sua avaliação

física aquando da inscrição no ginásio. Este plano de treino é elaborado com base nos objetivos, necessidades e capacidades de cada sócio, devendo ser ajustado periodicamente, mediante a evolução de cada um.

As aulas de grupo são também uma mais-valia que, além de contribuírem para a consecução dos objetivos dos sócios, complementando os seus treinos, proporcionam momentos de convívio, diversão, alegria, desafio, adrenalina e esforço. Os clientes podem frequentá-las, dentro do seu horário de contrato, de forma livre, sendo estas calendarizadas num mapa de aulas que vai sofrendo ajustamentos com o intuito de se adequar aos hábitos dos utentes para haver cada vez maior adesão nas atividades.

Abaixo submeto o mapa de aulas em vigor atualmente (conforme Figura 25), descrevendo de forma breve cada uma das aulas lecionadas no clube:

Hora	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
07:30	60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	45' RPM RPM <b>SW</b>		
08:30	20' GINÁSIO SGA <b>SW</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>	45' RPM RPM <b>SW</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>		
09:30	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>	20' GINÁSIO ALONGAMENTOS <b>SB</b> 60' ESTÚDIO 1 STRONG <b>SW</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	45' ESTÚDIO 3 TRX STRONG <b>SF</b> 50' ESTÚDIO 2 ZUMBA <b>SA</b>	50' ESTÚDIO 3 BODY PUMP <b>SF</b>	60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>
10:30	50' ESTÚDIO 2 ZUMBA <b>SA</b>	50' ESTÚDIO 2 BODY ATTACK <b>SW</b>	45' ESTÚDIO 1 BODY STEP <b>SW</b> 45' RPM RPM <b>SW</b>	45' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b>	50' ESTÚDIO 2 POWER JUMP <b>SW</b>	45' RPM RPM <b>SW</b> 60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>	45' RPM RPM <b>SW</b>
11:30	45' ESTÚDIO 3 TRX STRONG <b>SF</b> 60' ESTÚDIO 3 YOGA <b>SB</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b> 30' ESTÚDIO 2 3B BUM BUM BRASIL <b>SW</b>	20' GINÁSIO SGA <b>SW</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b> 45' ESTÚDIO 2 ZUMBA <b>SA</b>	60' ESTÚDIO 3 BODY BALANCE <b>SB</b> 20' GINÁSIO SGA <b>SW</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b> 50' ESTÚDIO 2 POWER JUMP <b>SW</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b> 50' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b>
12:45	45' RPM RPM <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b>	50' ESTÚDIO 1 BODY ATTACK <b>SW</b>	45' RPM RPM <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 LOCALIZADA <b>SF</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>
14:30	30' ESTÚDIO 1 3B BUM BUM BRASIL <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 LOCALIZADA <b>SF</b>	60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>	45' ESTÚDIO 2 AULA SOCIO	60' ESTÚDIO 1 STRONG <b>SW</b>		
15:30	50' ESTÚDIO 2 ZUMBA <b>SA</b>	60' ESTÚDIO 3 YOGA <b>SB</b>	50' ESTÚDIO 1 ZUMBA <b>SA</b>	60' ESTÚDIO 3 YOGA <b>SB</b>	60' ESTÚDIO 3 BODY BALANCE <b>SB</b>		20' GINÁSIO ALONGAMENTOS <b>SB</b>
16:30	50' ESTÚDIO 1 LOCALIZADA <b>SF</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>		30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>
17:30	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	45' RPM RPM <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	20' GINÁSIO SGA <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b> 50' ESTÚDIO 2 ZUMBA <b>SA</b>	
18:00	30' ESTÚDIO 3 TRX <b>SW</b>	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	15' GINÁSIO ABS <b>SF</b>	30' ESTÚDIO 1 3B BUM BUM BRASIL <b>SW</b>	30' ESTÚDIO 2 TRX FIT <b>SW</b>		
18:30	50' ESTÚDIO 2 BODY COMBAT <b>SW</b> 20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>	45' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b> 50' ESTÚDIO 2 ZUMBA <b>SA</b>	45' RPM RPM <b>SW</b> 45' ESTÚDIO 1 BODY ATTACK <b>SW</b>	20' GINÁSIO SGA <b>SW</b> 50' ESTÚDIO 3 BODY BALANCE <b>SB</b> 45' ESTÚDIO 1 BODY STEP <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b>	30' ESTÚDIO 2 3B BUM BUM BRASIL <b>SW</b> 50' ESTÚDIO 1 BODY COMBAT <b>SW</b>	
19:00	45' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b> 45' RPM RPM <b>SW</b>	15' GINÁSIO ABS <b>SF</b>	60' ESTÚDIO 3 YOGA <b>SB</b> 30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>	45' RPM RPM <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 2 ZUMBA <b>SA</b> 20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>		
19:30	50' ESTÚDIO 2 BODY ATTACK <b>SW</b> 60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>	45' ESTÚDIO 1 STRONG <b>SW</b> 50' ESTÚDIO 2 POWER JUMP <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 LOCALIZADA <b>SF</b> 45' RPM RPM <b>SW</b> 30' ESTÚDIO 1 TRX <b>SW</b>	50' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b> 50' ESTÚDIO 2 BODY COMBAT <b>SW</b>	45' RPM RPM <b>SW</b> 60' ESTÚDIO 3 PILATES <b>SB</b>		
20:00	30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>			30' 4x4 S-FUNCTIONAL <b>SW</b>			
20:30	50' ESTÚDIO 1 ZUMBA <b>SA</b>	45' ESTÚDIO 1 BODY STEP <b>SW</b> 45' RPM RPM <b>SW</b>	45' ESTÚDIO 1 BODY PUMP <b>SF</b>	30' ESTÚDIO 2 TRX FIT <b>SW</b> 45' ESTÚDIO 2 BODY ATTACK <b>SW</b>			
21:00	20' GINÁSIO ALONGAMENTOS <b>SB</b>	20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>		20' GINÁSIO ABS <b>SF</b>			

LEGENDA:

Power	Fun	Renewal	SB Smart Balance	SA Smart Age
Arte Marcial	High Energy	Express	SF Smart Fit	SW Smart Weight

INFORMAÇÕES:

A Solinca reserva-se ao direito de livremente modificar as atividades e horários.  
Mais informações na recepção do Clube.

Figura 25 Solinca Rio Tinto - Mapa de aulas 2019

- ✓ 3B (Bum Bum Brasil) – Aula divertida de cerca de 35 minutos ao ritmo de música brasileira que desenvolve glúteos, coxas e abdominais, sendo o

foco no trem inferior. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 300 calorias.

- ✓ Abs (Abdominais) – Aula *express* de 15 minutos que tem como objetivo o treino dos músculos do core. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 105 calorias.
- ✓ Alongamentos – Aula de curta duração (15 minutos), de relaxamento, que, através do alongamento de todos os grupos musculares, promove o aumento da mobilidade, flexibilidade e bem-estar. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 60 calorias.
- ✓ *Body Attack* – Aula com cerca de 55 minutos de treino cardiorrespiratório intervalado de alta intensidade que combina exercícios de estabilidade e força com movimentos aeróbicos, ao som de música poderosa, promovendo desta forma o aumento da massa muscular e da resistência. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 730 calorias.
- ✓ *Body Balance* – Aula de cerca de 55 minutos de alongamentos com base em técnicas de pilates, *yoga* e *tai-chi*. Nesta aula pretende-se criar uma harmonia entre corpo, mente e alma, para que as pessoas atinjam um nível de relaxamento profundo, estimando-se que o dispêndio energético ronde as 390 calorias.
- ✓ *Body Combat* – Aula cardiovascular intensa com cerca de 55 minutos que, além de reduzir o *stress*, promove uma atitude positiva combinando, ao som de música estimulante, posições e movimentos provenientes de modalidades desportivas de auto-defesa como karaté, *taekwondo*, *kickboxe* e *tai-chi*. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 740 calorias.
- ✓ *Body Pump* – Aula de cerca de 45/60 minutos que pretende trabalhar, sem impacto, todos os grupos musculares através de um treino pleno com barras e pesos ao som de música motivadora. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 560 calorias.



- ✓ *Body Step* – Aula cardiovascular de cerca de 45 minutos que através de uma coreografia simples com auxílio de um step proporciona um treino intenso e exigente promovendo uma rápida tonificação e aumento da massa muscular dos membros inferiores. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 620 calorias.
- ✓ Hidroginástica – Aula de condicionamento aeróbio com cerca de 45 minutos, realizada em plano de água, de impacto reduzido e intensidade habitualmente moderada, em que se exercita tendo por base a resistência da água. Tem como objetivos desenvolver a força e resistência muscular, flexibilidade, coordenação motora e melhorar a capacidade aeróbia. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 400 calorias.
- ✓ Localizada – Aula com cerca de 60 minutos em que se utiliza equipamento como halteres, barras, caneleiras e pesos tendo como objetivo o desenvolvimento da força de todo o corpo, tornando-se desta forma um treino completo. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 560 calorias.
- ✓ Pilates – Aula com cerca de 60 minutos que visa promover a consciência corporal, combinando o controlo do corpo com a mente. Os exercícios elaborados contribuem para a melhoria da postura e flexibilidade além de desenvolverem a musculatura de core, prevenindo desta forma problemas de costas. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 220 calorias.
- ✓ *Power Jump* – Aula com cerca de 60 minutos, de alta intensidade, caracterizada por movimentos simples e motivadores com recurso a um mini-trampolim. Incrementa a resistência geral e promove o aumento da força muscular do trem inferior e dos músculos estabilizadores (lombar e abdominal), através de um trabalho principalmente cardiovascular. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 700 calorias.

- ✓ RPM – Aula de cerca de 45 minutos, tradicionalmente conhecida como *indoor cycling*. É uma atividade bastante exigente em que, com recurso a uma bicicleta estática e a várias músicas bastante estimulantes e motivadores, se pretende criar um clima de uma prova de ciclismo, ultrapassando para isso subidas e descidas de montanha, *sprints*, retas e provas de contrarrelógio, tudo isto ao ritmo de um líder que é o professor. O treino realizado é sem impacto, contribui para a melhoria da capacidade cardiovascular e pulmonar e para o desenvolvimento da força muscular, sendo uma excelente forma de tonificar os músculos do trem inferior. Estima-se que numa aula o dispêndio energético de cada pessoa seja superior a 630 calorias.
- ✓ *S-Functional* – Aula *express* de 20 minutos, organizada em circuito com recurso a equipamentos de treino funcional de forma ordenada, que combina exercícios de força e resistência muscular, promovendo o desenvolvimento da força, resistência, coordenação, agilidade, estabilidade e equilíbrio. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 500 calorias.
- ✓ *Strong* – Aula de cerca de 60 minutos que combina movimentos pliométricos e explosivos intercalando-os com movimentos isométricos, tudo ao ritmo e sincronizado com música, o que permite motivar e fazer os sócios ultrapassarem os seus limites. O treino contribui para a tonificação do corpo e melhoria da musculatura de core, potenciando a queima de gordura corporal. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 700 calorias.
- ✓ SQA (*Speed Quickness and Agility*) – Aula *express* de 20 minutos, bastante dinâmica e de tipologia cardiovascular. Envolve exercícios e movimentos rápidos e de estabilidade, que contribuem para o desenvolvimento da coordenação, agilidade e velocidade. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 230 calorias.

- ✓ TRX (*Total-body Resistance Exercise*) – Aula de cerca de 55 minutos em que, com recurso a um único aparelho, se realiza um treino funcional sempre em suspensão que permite trabalhar todos os grupos musculares, sendo a resistência a ultrapassar o próprio peso do corpo, variando esta pela inclinação com que se realiza o movimento. Desenvolve a força, o equilíbrio, o core e a flexibilidade. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 580 calorias.
- ✓ TRX *Fit* – Aula com cerca de 30 minutos, semelhante ao TRX tradicional sendo a diferença a intensidade, que é maior nesta aula, o que permite em menos tempo queimar cerca de 600 calorias.
- ✓ TRX *Strong* – Aula de cerca de 45 minutos, semelhante ao TRX tradicional, que difere deste por se basear praticamente só no treino em força. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 600 calorias.
- ✓ Yoga – Aula de cerca de 55 minutos coreografada com sequências fluídas combinadas com exercícios de respiração que permitem trabalhar a consciência corporal, unindo corpo e mente. É uma modalidade que aumenta a concentração, melhora a postura e fortalece as articulações permitindo às pessoas usufruir de melhor qualidade de vida. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 220 calorias.
- ✓ Zumba – Aula de “*fitness-dança*” com cerca de 60 minutos, divertida e energética, coreografada ao som dos mais recentes *hits* latinos. Combina ritmos lentos e rápidos fáceis de realizar, aumentando a coordenação motora e a resistência cardiovascular. Estima-se que durante a aula uma pessoa tenha um dispêndio energético a rondar as 620 calorias.

#### **2.2.6.2. Serviços de Natação**

O Solinca Rio Tinto tem à disposição e para usufruto livre por parte dos utentes uma piscina que conta com 16 metros de comprimento, 8 metros de largura e 1.20 metros de profundidade em toda a sua extensão.

Além de frequência livre, os sócios podem optar por ter lições de natação para que possam aprender a nadar ou simplesmente aperfeiçoar a sua técnica de nado. Existem aulas destinadas a bebés dos 6 meses até aos 3 anos, que consistem mais propriamente em adaptação ao meio aquático, crianças até aos 15 anos e adultos. Relativamente às aulas para crianças, o ginásio dispõe de 4 níveis – C1, C1+, C2 e C3 – sendo o C1 o mais primário e o C3 o mais avançado. Antes da inscrição, a criança realiza uma aula para que o professor faça a avaliação diagnóstica e lhe atribua uma turma.

De forma a rentabilizar melhor o espaço aquático, o clube estabelece protocolos com infantários, salas de estudo e colégios comercializando aulas a estas instituições e organiza também festas temáticas e de aniversário na piscina.

Abaixo submeto o horário de atividades na piscina para uma conceção mais clara da sua dinâmica de aulas (conforme Figura 26).

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
09h30	ADULTOS	COLÉGIO	ADULTOS	COLÉGIO			
						BÉBÊS	
10h30						C1	
	COLÉGIO			COLÉGIO		C1 C1+	
11h15						C2	
		COLÉGIO			COLÉGIO		
16h15						C1	
17h00							
	C1	C1	C1	C1	C1		
17h45		C1+		C1+			
	C1 C1+	C2 C3	C1 C1+	C2	C1+		
18h30	COLÉGIO	COLÉGIO	COLÉGIO	C3			
	C1+		C1+				
19h15	C2		C2				
		ADULTOS		ADULTOS			
20h30							

SOLINCA reserva-se o direito de livremente modificar as actividades e horários.

Figura 26 Solinca Rio Tinto - Plano de água 2019

Relativamente ao preço, o ginásio divide em duas parcelas os valores das aulas, tendo em conta se o cliente é sócio ou não-sócio da Solinca. Estes variam entre 28€ a 50€ consoante as aulas por semana e a faixa etária. A inscrição na escola de natação tem um custo de 10€ para sócios e 30€ para não sócios, incluindo a oferta de uma touca.

Existe ainda a possibilidade de um cliente possuir aulas particulares de natação, isto é, não ser englobado em nenhuma turma e ter aulas individuais sendo o valor para 1x semana – 105€, 2x semana – 199,50€ e 3x semana – 283,50€.

Além de todas as opções acima referidas, os familiares dos sócios que os queiram acompanhar na piscina, somente aos fins-de-semana, podem adquirir um cartão *family swimming* de 10 entradas que tem o valor único de 45€.

Todos os valores acima apresentados são mensais, sendo a cobrança feita por débito direto e a inscrição e primeira mensalidade pagas ao balcão.

### 2.2.6.3. Serviços de *Day Spa*

Além das comodidades já anteriormente descritas que o sócio pode usufruir gratuitamente com a inscrição no clube – *jacuzzi*, banho turco e sauna – existem outros serviços de relaxamento, saúde e beleza que, mediante custos adicionais, são fornecidos aos clientes por uma empresa externa chamada “*Glamorous Tendency - Wellness / SPA*”. Massagem de relaxamento, massagem de pedras quentes, drenagem linfática, limpeza de pele, máscara de rosto e esfoliação corporal são alguns exemplos de serviços de Spa que podem ser adquiridos pelas pessoas.

### 2.2.6.4. Serviço *Kids*

Como o próprio nome indica, este serviço é destinado às crianças dos 4 aos 15 anos. Atualmente, com a inscrição nesta opção, as crianças têm a oportunidade de praticar *karaté* e têm uma aula denominada *bootcamp kids* em que fazem várias atividades físicas divertidas e estimulantes.

Submeto abaixo o mapa de aulas para crianças (conforme Figura 27).

	SEGUNDA	TERÇA	QUARTA	QUINTA	SEXTA	SÁBADO	DOMINGO
17h30						KARATÉ	
18h30		Est. 3 – 50'				Est. 3 – 50'	
19h30		BOOTCAMP KIDS		Est. 3 – 50'		KARATÉ	
20h30		KARATÉ		BOOTCAMP KIDS			
				KARATÉ			

SOLINCA reserva-se o direito de livremente modificar as actividades e horários.

Figura 27 Solinca Rio Tinto - Mapa de aulas (kids)

O valor da inscrição é igual ao dos serviços de nataação, isto é, 10€ para crianças em que o encarregado de educação seja sócio e 30€ em que seja não-sócio.

Os valores praticados mensalmente, tal como a inscrição, também são iguais aos da nataação.

A cobrança é feita por débito direto, sendo a inscrição e primeira mensalidade pagas ao balcão.

#### **2.2.6.5. Serviços de *Personal Training***

O Solinca Rio Tinto conta com vários *personal trainers* internos e externos que, além da ajuda e apoio aos sócios, podem também vender os seus serviços. Estes constam em treinos personalizados, à medida das necessidades e objetivos individuais do sócio, em que o PT acompanha na íntegra o treino do seu aluno. O *Personal Trainer* é um profissional com formação específica em todas as vertentes do *fitness* e com conhecimentos nas áreas da saúde e nutrição. São várias as vantagens associadas ao treino com um profissional como por exemplo a motivação e constantes correções e *feedbacks* que este confere aos sócios na realização de exercícios, a segurança e conforto no treino, a variedade implementada de treino para treino, o compromisso, entre outras, o que permite aos clientes alcançarem os resultados pretendidos mais rapidamente.

Os contratos de PT diferem entre si na validade – sem fidelização, trimestral, semestral, anual – no nº de pessoas a treinar – uma, duas ou em grupo de 4 pessoas – na frequência semanal – 1x, 2x, 3x, 4x ou 5x por semana – e no tempo de treino – 30 ou 60 minutos.

#### **2.2.6.6. Serviços de Nutrição**

Todos os clubes Solinca têm na sua equipa de *staff* uma nutricionista responsável pelos serviços de nutrição.

Como já fiz referência, excluindo a consulta inicial de aconselhamento alimentar – consulta que envolve uma avaliação do peso e massa gorda do sócio assim como um diagnóstico dos seus hábitos alimentares diários com vista a recomendar sugestões de melhorias alimentares tendo em conta o seu objetivo – que pode ser remarcada todos os meses, todas as outras opções têm um custo adicional.

O Solinca Rio Tinto comercializa os seguintes serviços de nutrição:

- ✓ *Inbody* – trata-se de um aparelho que, através da tecnologia de bioimpedância, efetua um diagnóstico completo da composição corporal que permite determinar o estado nutricional da pessoa de forma rápida e eficaz, detetar patologias e monitorizar alterações corporais a longo, médio e curto prazo.
- ✓ Consulta de nutrição *premium* – consulta que tem como propósito a elaboração de um plano alimentar personalizado às características do sócio.
- ✓ Desafio 120 dias / *Pack* de 8 Consultas – acompanhamento contínuo personalizado ao longo de quatro meses ao cliente, com marcação de 8 consultas para ajustar constantemente o plano alimentar e fornecer dicas e ajudas ao sócio para o atingimento do desafio proposto.
- ✓ Programa alimentar contínuo – este serviço contempla a opção de 3, 6, 9 ou 12 meses em que o sócio é acompanhado com consultas quinzenais para medir a sua evolução e atualizar o plano alimentar.

Os serviços “consulta de nutrição *premium*”, “desafio 120 dias” e o “programa alimentar contínuo” implicam e têm incluída a utilização e leitura da *inbody*.

Além destes serviços, o clube também tem para venda aos clientes diversos suplementos alimentares como, por exemplo, barras proteicas e proteína em pó, *l-carnitine*, *bcaa's*, vitaminas, creatina, entre outros. Existem também 3 *packs* nutricionais que podem ser adquiridos pelos clientes – *pack* ganho de peso, *pack* perda de peso e *pack* tonificação. As marcas comercializadas são a *Optimum Nutrition* e a *Nutramino*.



### 2.2.7. Estratégias de melhoria e desenvolvimento do clube

De forma a situar o Solinca Rio Tinto no mercado, decidi elaborar uma análise SWOT (conforme Quadro 2) e outra TOWS para ter uma melhor concretização acerca de possíveis estratégias de melhoria e desenvolvimento do clube.

#### 2.2.7.1. Análise SWOT

Trata-se de um instrumento de análise estratégica que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Kotler, 2000a).

Quadro 2 Solinca Rio Tinto - Análise SWOT

Fatores Internos	
<i>Strengths</i> (Pontos Fortes)	<i>Weaknesses</i> (Pontos Fracos)
Equipamento/Material novo/recente de qualidade	Valores praticados nas quotas
Existência de piscina e SPA	Contratos de fidelização, cuja resolução livre é difícil
Sala de musculação ampla e com bastante luz natural	Inexistência de bar
Professores qualificados	Horário de funcionamento do clube
Balneários amplos e espaçosos com muitas comodidades (secadores, secadores de fatos de banho, gel de duche, etc.)	Inexistência de atividades <i>outdoor</i>

Quantidade das aulas de grupo	
Parque de estacionamento interno e externo	
<b>Fatores Externos</b>	
<b><i>Opportunities (Oportunidades)</i></b>	<b><i>Threats (Ameaças)</i></b>
Existência de poucos ginásios (3) na freguesia de Rio Tinto (cerca de 68 mil habitantes, segundo censos de 2011)	Ginásios concorrentes com preços mais acessíveis ( <i>low-cost</i> )
Excelente localização	Existência de parques urbanos na freguesia e locais para corrida que permitem a prática de atividade física ao ar livre
Rede de transportes envolvente	Sedentarismo
Publicidade e comunicação	
Parcerias e protocolos com diversas entidades (+400)	
Aumento da consciencialização sobre a importância da atividade física para a melhoria da saúde e qualidade de vida	
Crescente preocupação com a aparência	

### **2.2.7.2. Análise TWOS**

A grande utilidade da matriz é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com os seus pontos fortes e fracos, como forma de situar a organização no mercado. (Chiavenato & Sapiro, 2003)

#### **2.2.7.2.1. Pontos Fortes vs Oportunidades**

A estratégia ofensiva passa por aproveitar o facto de existirem poucos ginásios em Rio Tinto para ser o clube com melhor qualidade no que diz respeito a equipamento, material disponível e serviços oferecidos. A existência de piscina e SPA, reforçando o conceito de atividade física e saúde interligados, é também uma grande vantagem relativamente a um dos outros ginásios que existem na freguesia, aproveitando para destacar este fator na publicidade efetuada.

#### **2.2.7.2.2. Pontos Fortes vs Ameaças**

Uma possível estratégia de confronto seria promover a diversão, adrenalina e convívio sentidos nas bastantes aulas de grupo disponíveis como forma de combater o sedentarismo. A qualidade dos materiais e equipamentos no Solinca Rio Tinto, aliada à existência de piscina e SPA, também justificam que este não possa ser um ginásio *low-cost*, visto que esta qualidade e comodidade se pagam.

#### **2.2.7.2.3. Pontos Fracos vs Oportunidades**

Como estratégia de reforço, no que toca à inexistência de bar, o Solinca Rio Tinto instalou máquinas *vending* de café, bebidas e *snacks*. Relativamente ao horário de funcionamento do clube, alterar o horário de fecho das 22h00 para as 23h00 seria benéfico para dominar a concorrência, aliando a isso o facto dos transportes públicos ainda se encontrarem disponíveis a essa hora mais tardia. Para combater os preços das quotas superiores aos da concorrência, o Solinca Rio Tinto estabelece várias parcerias e protocolos com diferentes entidades que oferecem aos seus associados e parceiros condições mais vantajosas. O facto de o ginásio ter nas suas redondezas locais para corrida *outdoor* poderia ser

uma oportunidade para dinamizar eventos que envolvessem atividades ao ar-livre.

#### **2.2.7.2.4. Pontos Fracos vs Ameaças**

Uma possível estratégia de defesa seria organizar, de forma pontual, eventos que tivessem lugar nos parques urbanos da cidade que permitissem a participação de pessoas não-afetas ao clube como forma de combater o sedentarismo e promover o Solinca Rio Tinto, também como um ginásio multidimensional.

### 3. Realização da Prática Profissional

Neste capítulo irei abordar e relatar todo o trabalho que desenvolvi e as atividades em que participei ao longo do meu período de estágio no Solinca Rio Tinto.

Irei descrever como se desenvolvem os diferentes processos dentro do clube, bem como expressar a minha opinião sobre as diferentes tarefas que realizei assim como dificuldades que senti.

Desde cedo após o início do meu estágio, aquando da perceção acerca da orgânica das tarefas e funções no Solinca Rio Tinto, que me propus e notifiquei a minha supervisora que pretendia acompanhar e trabalhar juntamente com os quatro cargos que, de certa forma, tinham um papel ativo na gestão do clube e dos clientes – *club manager*, *membership*, consultor comercial e rececionista.

Infelizmente, por alguns motivos como incompatibilidade horária, ocupação com tarefas requeridas, logística, pouca disponibilidade, entre outros, não me foi possível aprender e acompanhar tanto alguns cargos quanto desejava e, portanto, garantir a autonomia e experiência suficientes. Ainda assim, procurei sempre alcançar os meus propostos e desempenhar as diferentes tarefas, mais ou menos complexas, com o maior rigor possível.

#### 3.1. A integração no Solinca Rio Tinto

Confesso que a minha integração no Solinca Rio Tinto superou bastante as minhas expectativas. Talvez porque no momento da minha entrada eu era cliente do ginásio, a minha passagem a estagiário num local que me era tão familiar decorreu com tamanha naturalidade e fluidez.

Beneficiei do contacto que já tinha estabelecido com a maior parte dos funcionários do clube para que o primeiro impacto fosse quebrado de imediato e para que me acolhessem como mais uma pessoa pronta para lutar pelos interesses e pelo constante crescimento do clube. Identifiquei-me bastante com a maior parte do *staff*, uma equipa jovem e com vontade de crescer, e criei

rapidamente laços afetivos que me permitiram ser encarado como alguém “já da casa”.

Senti, também porque revelei vontade e interesse em crescer, que toda a gente teve o altruísmo de me ensinar e me colocar por dentro das diretrizes do clube, sem segredos nem segundas intenções e que me forneceram a confiança para desempenhar o meu papel de forma profissional, o que me permitiu precocemente ser reconhecido como um colaborador e uma peça útil à equipa e ao ginásio e não um mero estagiário que apenas estava presente para “aprender” e executar as tarefas mais simples e elementares.

Fui muito protegido e “acarinhado” pela minha supervisora local que perdeu grande parte do meu primeiro mês de estágio a ensinar-me várias das tarefas do seu dia-a-dia e que eram importantes eu aprender para ser capaz de posteriormente, sem grande esforço, desempenhar funções nos restantes cargos existentes no clube. Basicamente realizei eu, sempre sob a sua orientação, grande parte do trabalho administrativo que lhe era exigido, algo que, de facto, me deu uma boa base de conhecimento para o resto do meu estágio.

Tive a sorte, também, de no final da minha primeira semana de estágio, ocorrer uma convenção de *fitness* que reunia o *staff* de todos os clubes Solinca, à qual a minha supervisora fez os possíveis para que fosse concedida a presença de um estagiário e que se revelou tremendamente produtiva e gratificante. Além de me ter permitido o contacto com pessoas importantes da estrutura, fez-me perceber a dimensão da Solinca *Health & Fitness* e saber as ambições, expectativas futuras, formas de trabalhar da empresa, assim como ainda assistir a palestras de nomes importantes da indústria do *fitness* e assim tomar conhecimento das mais recentes tendências deste meio.

### 3.2. Procedimentos diários e frequentes de *Membership*

Como já referido anteriormente, todas as questões relativas à gestão da atividade financeira do clube são da responsabilidade da *membership*. Como a minha supervisora de estágio era a *membership* do clube, comecei o meu

estágio acompanhando-a em todas as suas tarefas, partindo depois daí para as restantes funções já com valências adquiridas.

### **3.2.1. Gestão de contactos**

Todos os dias, a *membership* recebe uma quantidade elevada de contactos, essencialmente e-mails, com vários tipos de informações, dúvidas de clientes, reclamações, entre outros assuntos, aos quais deve procurar responder com alguma prontidão.

Esta foi uma tarefa que desempenhei, conjuntamente com a minha supervisora, principalmente durante o primeiro mês de estágio em que fui, no fundo, a sua sombra. Não senti grandes dificuldades visto que, desde que iniciamos a vida académica, temos a necessidade de trabalhar muito através do correio eletrónico, estabelecendo os devidos formalismos no tratamento às pessoas com quem comunicamos.

### **3.2.2. Organização e verificação dos fechos de caixa dos rececionistas**

Esta tarefa era, por norma, realizada duas vezes por semana ao final do dia pela *membership*. Consistia em conferir os valores dos fechos de caixa dos rececionistas para, posteriormente, preencher os mapas de faturação diária. Tratava-se, no fundo, de uma confirmação acerca se todos os valores contados e revistos de antemão pela receção estavam corretos, valores estes faturados em multibanco, cartão de crédito, numerário, por transferência bancária ou cheque para posteriormente serem entregues ao departamento financeiro da Solinca. Esta entrega era realizada por uma empresa de transporte de dinheiro, a ESEGUR, que uma vez por semana ia ao clube levantar os sacos de depósito.

Este procedimento é essencial visto ser a ferramenta de controlo dos valores faturados diariamente pelo clube.

Fruto das minhas atividades profissionais, nunca me foi possível executar o fecho de caixa diário conjunto dos rececionistas, pois o meu horário de estágio era totalmente laboral, nunca estando presente no período de fecho de caixa geral. Ainda assim, esporadicamente presenciei e auxiliei no fecho de caixa individual dos rececionistas que terminavam o seu turno durante a tarde, enquanto eu ainda me encontrava no clube.

### **3.2.3. Elaboração do *report* diário**

O *report* diário, tal como o próprio nome indica, nada mais é que o resumo do dia, em que a preocupação é o cliente. Implica a extração de dados provenientes de vários mapas atualizados automaticamente em sistema para se chegar à informação acerca das adesões, valores regularizados, clientes suspensos, clientes devedores, clientes cancelados, faturação do clube e inscrições diárias e desta forma preencher e atualizar o quadro que se encontra no *office* (conforme Figura 28).

Esta é uma ferramenta bastante importante pois permite uma visão global do negócio e até mesmo compara-lo com o dos outros clubes Solinca, controlando os valores e progressos relativamente aos *Key Performance Indicators* (KPI's) estabelecidos – *target* e *forecast* – e delineando estratégias para a melhoria do desempenho.

Apesar de parecer uma tarefa acessível, senti algumas dificuldades nos primeiros tempos na adaptação ao sistema e na familiarização com os locais onde se encontrava cada ferramenta, o que teve como consequência que não conseguisse ter a autonomia que desejava neste processo.



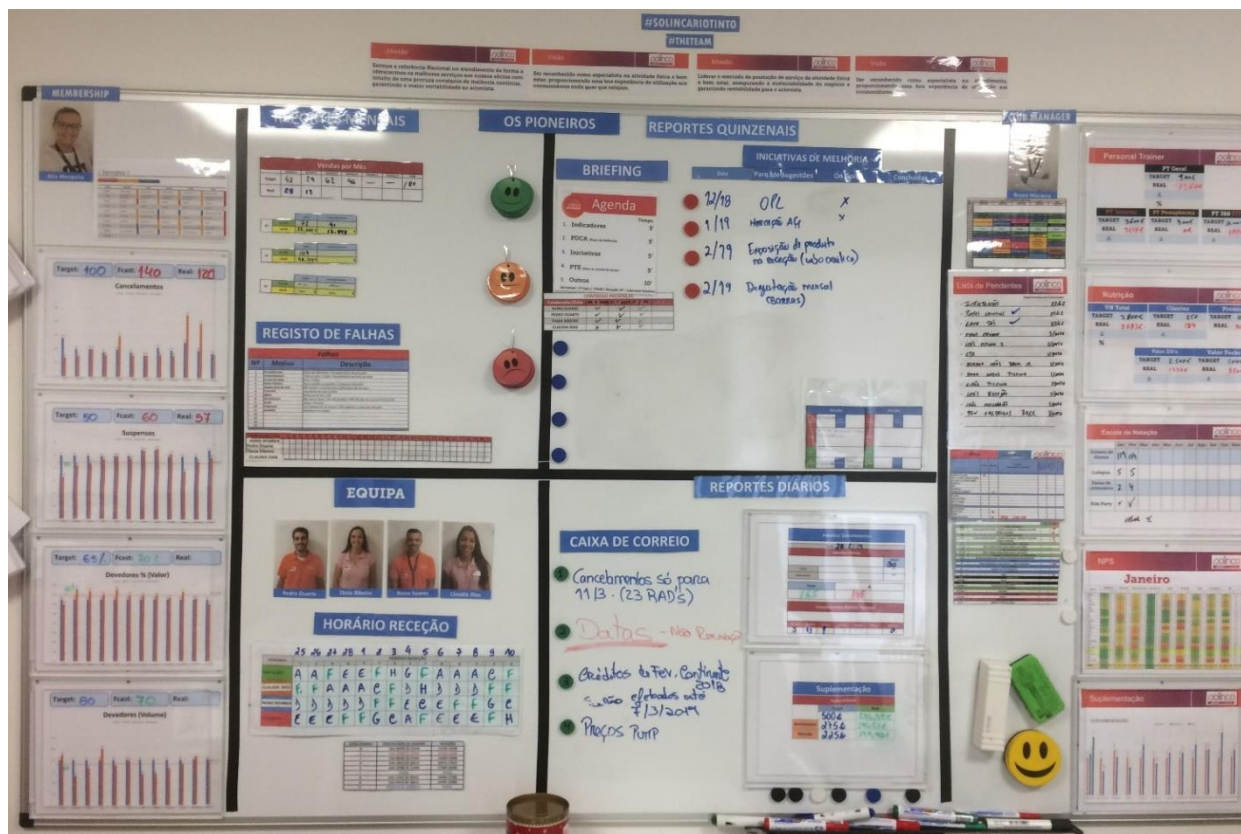


Figura 28 Solinca Rio Tinto - Quadro backoffice (Reportes)

### 3.2.4. Controlo de procedimentos de inscrição, suspensão, cancelamento e pedidos de alteração contratuais e de dados

O controlo das inscrições, suspensões e cancelamentos é mais uma importante tarefa da *membership*, que precisa da sua aprovação, e permite controlar os sócios ativos.

Relativamente às inscrições, a *membership* realiza uma espécie de revisão e segunda confirmação do contrato que o sócio assinou juntamente com o rececionista. Os pontos essenciais a verificar de modo a averiguar se não existem erros são os dados do sócio, para confirmar se todos os campos necessários estão preenchidos e de forma certa – por exemplo no nome, data de nascimento e consequente idade –, a duração do contrato, para verificar se a data de início de contrato está correta – exceto contratos mensais, que devem começar no primeiro dia do mês, os contratos quinzenais devem ter início sempre no primeiro dia de cada quinzena, que deverá ser uma segunda-feira –,

o ponto pertencente ao contrato propriamente dito que deverá estar assinado e a autorização de débito direto em que é necessário verificar se o IBAN está em concordância com o comprovativo – documento, em papel ou formato eletrónico, que tem de ser entregue para se assinar o contrato – e se está assinado para permitir o pagamento das quotas por este meio. Todas as páginas do contrato devem estar também rubricadas pelo sócio.

Além destes pontos suscetíveis de confirmação, existem ainda outras questões a tratar. Caso o sócio seja menor de idade, é necessário que o representante legal assine o contrato e preencha uma declaração para autorizar que o representado se torne membro. Num contrato em que a pessoa que irá pagar as quotas não seja o sócio, deve ser assinada uma autorização de débito SEPA por essa pessoa para se responsabilizar que o pagamento é feito a partir da sua conta. Numa situação em que o utente que se pretende inscrever tenha protocolo com um parceiro Solinca, e pretenda um contrato *corporate*, deve ser entregue também um comprovativo para atestar e validar o contrato.

Este controlo de novas inscrições foi uma das tarefas que mais realizei durante o meu estágio, portanto foi algo que rapidamente fiquei familiarizado e que, apesar de não ser difícil de executar, é um processo moroso em que é imperial estar muito concentrado para não serem cometidos erros.

Quanto às suspensões o sócio faz o pedido preenchendo uma ficha de pedido e, primeiramente, é necessário verificar se o sócio apresenta motivos válidos e devidamente justificados – motivos de saúde ou motivos profissionais. A suspensão não poderá ser inferior a quinze dias nem superior a quatro quinzenas por ano, sendo que uma suspensão interrompe o prazo de vigência do contrato e implica portanto uma extensão da data do seu término. Caso o sócio faça o pedido de suspensão já com a quinzena em vigor e apresente a justificação que comprove a sua indisposição para se ter deslocado ao ginásio, durante esse período, será necessário também creditar essa quinzena ou esse mesmo período em que o sócio não tenha usufruído do ginásio.

Este processo foi algo que apenas verifiquei como se realizava, mas que exigia muito foco, visto que se estava a tratar de situações que implicavam

extensões de contrato e consecutivamente tinha influência em valores monetários, não garantindo, por isso, autonomia suficiente.

No que toca aos cancelamentos, a par das suspensões requeriam também o preenchimento de uma ficha de pedido. Excluindo os pedidos de não renovação, a *membership* verifica se o motivo apresentado é válido e estabelece a data em que o cancelamento terá efeito, partindo do pressuposto que tem de ser sempre o final de uma quinzena – por norma no final da quinzena em questão. A partir do momento que é validado, o cancelamento é realizado na plataforma e@sport, abrindo-se, para tal, a ficha do cliente e clicando no ícone para cancelar o seu contrato, colocando-se a data de cancelamento. Foi uma tarefa que desempenhei tanto na primeira pessoa enquanto rececionista, como também enquanto *membership* sempre sob supervisão visto que era algo de muita responsabilidade pois interferia com as contas do clube. Era frequente a MS juntar todos os pedidos validados num ficheiro excel, por datas, para depois o procedimento de cancelamento em sistema ser mais facilitado, rápido e eficaz, encargo que também me coube a mim executar. Tratava-se de um processo que era simples mas exigia também concentração e responsabilidade.

Este controlo de inscrições, suspensões e cancelamentos é um processo pontual e a *membership* deve constantemente atualizar e preencher os mapas e quadros de controlo com a informação das adesões, suspensões e cancelamentos pois se trata de uma ferramenta crucial para saber o ponto de situação do clube e mesmo compará-lo internamente relativamente aos objetivos propostos e aos meses transatos e externamente com os outros clubes, no que toca aos sócios ativos.

Por último em relação aos pedidos de alteração contratuais e de dados, a *membership* apenas precisa de confirmar e dar luz verde à ficha já preenchida de antemão pela receção, efetuando a respetiva alteração na plataforma e@sport, sendo um processo muito simples. Foi algo que também realizei sob a supervisão da *membership* de modo a libertá-la para desempenhar outras tarefas.

### 3.2.5. Análise e recuperação/cancelamento de RAD's e devedores

A análise e recuperação de sócios que revogam a autorização de débito em conta (RAD's) e devedores trata-se de uma das mais importantes tarefas do cargo de *membership* pois é o que permite conservar os sócios ativos do clube.

Como já referido anteriormente, as cobranças aos sócios eram efetuadas por meio de débito direto, sendo para isso assinado, no ato da inscrição, uma autorização de tal efeito. Quinzenalmente, era enviado para o banco da conta Solinca um ficheiro que realizava a correspondência com o número de identificação bancária de cada sócio e que ativava a referência do débito – por norma às quartas-feiras a cada duas semanas – excetuando contratos continente e alguns contratos relativos a *personal training*, serviços de natação e nutrição em que o débito era mensal – por norma ao primeiro dia de cada mês.

Caso o débito não fosse bem-sucedido, facto que poderia acontecer por insuficiência de fundos na conta, pela referência não estar ativa, pelo número de identificação bancária não estar válido ou ter sido alterado, ou por recusa de autorização de débito em conta, a tesouraria da Solinca enviava um ficheiro de devedores para a *membership* de cada clube com vista a iniciar-se o processo de recuperação.

Caso a razão para o débito não se ter concretizado fosse por insuficiência de fundos, o cliente ficava de imediato sinalizado em sistema e, apesar de lhe ser permitida entrada durante a primeira quinzena não paga, o sócio era informado subtilmente da situação, pela receção, quando fosse ao ginásio, podendo regulariza-la ao balcão. Isto acontecia com alguma frequência visto que existem alguns clientes que preferem, talvez para controlar os débitos, não ter dinheiro em conta e concretizar os pagamentos ao balcão. Se a situação do não pagamento se prolongasse para a segunda quinzena, o sistema bloqueava o cliente e este ficava impedido de entrar no ginásio até regularizar a sua situação. Neste caso, o sócio era contactado, primeiramente por e-mail e depois por via telefónica no intuito de se resolver esta questão.

Se o motivo para a não concretização do débito fosse a referência não estar ativa, tal poderia acontecer por um problema relacionado com o banco de

simples resolução ou então por uma alteração da conta a debitar do cliente em que ainda não fosse autorizado o débito, sendo o procedimento alterar o IBAN em sistema, gerar nova referência e pedir ao cliente para assinar nova ADC para a situação encarregar.

No caso do número de identificação bancária não estar válido ou ter sido alterado, o processo era simples e consistia em alterar em sistema para o correto, gerar nova referência e pedir ao cliente para assinar nova ADC. Este acontecimento dava-se, na maior parte das vezes, com sócios que já haviam sido clientes da Solinca e tinham voltado a inscrever-se pois o sistema colocava automaticamente o IBAN antigo e, por vezes, a pessoa responsável pela inscrição, por lapso, esquecia-se de atualizar para o novo IBAN e gerar nova referência.

A recuperação mais complicada era a dos sócios RAD. Nesta situação, a Solinca não tinha como fazer a cobrança das contas dos clientes, passando a solução por contactar o sócio, primeiro por e-mail e posteriormente por via telefónica e carta com o intuito de perceber quais as razões que o tinham levado a esse ato no sentido de o recuperar. Caso esta fosse conseguida, o que se seguia era assinar uma nova ADC e efetuar os pagamentos em dívida. Se não fosse possível, a situação era entregue ao departamento jurídico da Solinca que a partir daí resolvia a questão, sendo que se se prolongasse por três meses o utente passava a denominar-se GT4 e o contrato seria cancelado.

Esta tarefa foi das mais complicadas para mim visto que implicava lidar com pessoas que queriam desistir do ginásio, algo difícil fruto da fidelização, previamente acordada, no ato da inscrição. Era necessário ouvir o cliente, as suas reclamações/razões para querer cessar o contrato e lamentar por eventuais transtornos causados. O processo de envio de e-mails foi algo que realizei apenas durante o primeiro mês em conjunto com a minha supervisora e que senti algumas dificuldades pois continha um conjunto de passos para formatar o e-mail em conjunto com o microsoft word. Já relativamente às chamadas de devedores era algo sempre sensível e delicado de realizar e foi uma tarefa que também não efetuei com grande regularidade para me proteger, pois implicava

alguma exposição para mim perante o cliente mas, ainda assim, procurei sempre desempenha-las com o maior rigor e profissionalismo possível.

#### **3.2.5.1. Estratégias de recuperação de sócios devedores**

Esta era a tarefa em que o cargo de *membership* tinha que inserir o seu cunho pessoal e procurar encontrar soluções para reaver e recuperar um sócio que queria, a todo o custo, desistir do ginásio.

Existem situações em que cancelamento é inevitável, isto é, justificados por meio de um atestado, mediante os motivos estabelecidos no contrato para resolução de forma livre – doença ou invalidez permanentemente impeditivas da prática das atividades oferecidas pela Solinca, despedimento que conduza a uma situação de desemprego e mudança de residência ou transferência do local de trabalho para uma distância superior a 50 quilómetros de um clube Solinca – restando ao clube desejar o melhor às pessoas, demonstrar afago pelo tempo usufruído juntos e apoiar a um eventual regresso.

Contudo, há diversos sócios que, por outros motivos não válidos, como falta de motivação, incompatibilidade horária com a modalidade escolhida no seu contrato, preço das quotas do ginásio, entre outros, pretendem cessar o seu contrato, conduzindo pontualmente a que se tornem devedores.

É nestas situações específicas que a *membership* deve fazer os possíveis para que o regresso do sócio seja o fim, levando a cabo estratégias de retorno.

O primeiro objetivo é sempre procurar que o sócio venha ao ginásio para resolver a situação pessoalmente. A partir daqui, apresentam-se diferentes modalidades horárias que lhe possam cativar, isto é, um aumento ou redução de horário de frequência e, com isso, alterações nas quotas, averigua-se se a pessoa tem protocolo com algum parceiro da Solinca para que possa usufruir de mais ou o mesmo serviço mas por um valor mais acessível, propõe-se uma nova avaliação física com o intuito de estabelecer, em conjunto com um *personal trainer* novas metas para voltar a treinar, podendo inclusive oferecer-se um treino personalizado, entre outras estratégias. Por vezes, o simples facto de oferecer o

serviço de toalhas ou dar ao sócio a possibilidade de treinar em todos os clubes Solinca pode ser a chave para que o cliente dê uma nova oportunidade ao ginásio antes de desistir. Se a pessoa aceitar, dá-se a este processo o nome de conversão que consiste em, como o próprio nome indica, alterar-lhe o contrato mas mantê-lo fidelizado ao ginásio.

Caso o utente se mostre renitente, informa-se da data de término do contrato e encoraja-se a que este venha treinar e usufruir do clube até à data de término do contrato enquanto continua a pagar pois o período de fidelização tem que ser cumprido.

Tanto a *membership* como os rececionistas devem tratar destas questões com a maior delicadeza e cortesia possível procurando evitar que a situação passe para o departamento jurídico e o sócio de torne RAD, visto que, tal situação, além da perda de um cliente e consequentes verbas a receber, poderá ter consequências negativas para o ginásio como reclamações e outro tipo de acusações.

Esta foi uma tarefa em que não pude intervir diretamente visto não ter autorizações para tomar certo tipo de decisões, porém, assisti e procurei reter e averiguar qual a melhor forma de abordar e relação a ter com os diferentes tipos de clientes nestas situações.

### **3.2.6. Reembolsos**

Todos os processos de reembolso têm obrigatoriamente de passar pela aprovação da *membership*.

Existem alguns motivos para o sócio ser reembolsado como, por exemplo, cobranças indevidas mas o principal tem a ver com o modelo 2.0. No ato de inscrição, salvo exceções promocionais, o sócio necessita de pagar uma joia de 40€ em que, se durante os primeiros 30 dias realizar 12 entradas no clube, é-lhe devolvido metade desta, 20€ portanto. O modelo 2.0 serve para tratar destas situações de reembolso. A *membership* tem uma ferramenta em sistema que deve diariamente consultar para extrair os sócios que tenham cumprido esse

pressuposto e portanto têm direito ao reembolso, para posteriormente estornar os clientes e eles receberem o valor relativo à joia, no mesmo modo de pagamento.

Esta foi uma tarefa que fui executando esporadicamente ao longo do estágio e que, apesar da responsabilidade implícita, não senti grandes dificuldades, ficando apto logo desde o primeiro momento de realização.

### 3.3. Procedimentos diários e frequentes de *Club Manager*

O *Club Manager*, além de ser o responsável máximo de cada clube, tem a difícil missão de gerir toda a equipa. Infelizmente, por alguns fatores, não me foi possível acompanhá-lo e realizar algum do seu trabalho como pretendia, o que teve como consequência que não me tenha familiarizado com nenhuma das suas tarefas e desta forma não tenha adquirido a autonomia que desejava neste cargo. Posto isto, irei elaborar uma breve abordagem apenas acerca das tarefas que tive oportunidade de presenciar.

#### 3.3.1. ***Gemba-walk***

O *gemba-walk*, como já foi explicado, consiste em efetuar um passeio pelo clube para certificação de que todas as diretrizes estão a ser cumpridas, como por exemplo se os professores estão a cumprir com as suas regras – por exemplo um professor que esteja em horário de supervisão de sala não deve estar a realizar um *personal training* ou uma avaliação física quando existem outros em horário definido para tal –, se os gabinetes de avaliação física, a sala de musculação e os estúdios estão arrumados e limpos, se não há luzes ou ar-condicionado ligados em estúdios que não estejam a ser utilizados, entre outras.

Esta foi uma tarefa simples que realizei as primeiras vezes em conjunto com a *membership* mas que, rapidamente, sempre que me era requerido, realizava sem grandes dificuldades e até me permitia desanuviar ligeiramente de uma tarefa mais exigente psicologicamente que estivesse a efetuar.



### **3.3.2. *Timetable* dos professores**

A realização do *timetable* dos professores nada mais é do que destacar cada professor para funções como lecionar aulas, vigilância de piscina, avaliações físicas, controlo de sala, interação técnica e horário de *personal training*. Ainda assim tem que ser feita com a devida atenção e sensibilidade, tendo em conta a formação de cada um e o código do trabalho, no que concerne ao horário de trabalho para não violar estes dois pontos. O CM deve ter em conta também os interesses dos sócios ao destacar os professores para as aulas e acima de tudo ser compadecido com a sua equipa ao realizar o *timetable* – por exemplo, como exemplo grosseiro, não atribuir a um professor uma aula no horário de abertura e outro na hora de fecho do clube, isto é, estabelecer o seu horário com grandes períodos de tempo morto que afete a vida pessoal do funcionário.

Esta tarefa é desempenhada com recurso a um documento excel e deve ser enviada aos professores no início de cada mês para ser discutida – eventualidade de impossibilidade para lecionar uma aula ou estar presente no ginásio num determinado dia em que esteja destacado – e fechada até ao dia dez. Fruto de só ter presenciado a elaboração deste encargo no máximo meia dúzia de vezes, é algo que não teria a capacidade de realizar por minha conta.

### **3.3.3. Mapa de honorários**

A elaboração do mapa de honorários dos instrutores é, talvez, a tarefa que implica maior responsabilidade e atenção sendo por isso um dos principais encargos do CM. Um erro na sua execução pode comprometer o ordenado de um colaborador, sendo-lhe paga uma quantia diferente da que teria que receber, facto que pode causar mau estar na relação profissional e descontentamento por parte do colaborador.

Os honorários dos instrutores externos são elaborados tendo em conta os *personal training*, as aulas de grupo e as aulas de natação lecionadas. Ao quinto dia de cada mês é enviado um e-mail para os professores – pertencentes à 360 *fit* e *plenaphorma* – com a finalidade destes inserirem e confirmarem as aulas que lecionaram bem como o serviço de PT realizado, desde o dia 11 do mês

anterior até ao dia 10 do mês presente, na plataforma *e@sport*. A partir daqui, até ao décimo primeiro dia, o CM confirma e valida o extrato de atividades dos instrutores também no *e@sport* corrigindo eventuais erros manualmente – por exemplo uma aula em falta que seja necessário inserir na plataforma – encerrando o mapa ao dia 11, com os valores a pagar a aparecerem automaticamente.

Já quanto aos honorários dos instrutores internos, o processo é bastante mais simples uma vez que estes têm contrato de trabalho. Assim, estes apenas precisam de inserir em sistema eventuais serviços de *personal training* – entre 5 e 30 horas – que tenham lecionado fora do seu horário de trabalho contratual para receberem as comissões extra por esses seus serviços. O mapa dos internos, por sua vez, tem que ser encerrado até ao final do mês.

Uma vez tratados estes processos, o CM envia os mapas para o departamento financeiro para se proceder o pagamento aos funcionários.

#### **3.3.4. Encomendas de *stock***

É o CM a pessoa responsável por tratar de todas as encomendas para o clube. Assim, todos os departamentos – nutrição, instrutores, técnico de manutenção e restantes – devem elaborar e atualizar o seu inventário para haver um controlo do *stock* existente, de modo a reportarem ao *club manager* quando é necessário adquirir mais material, suplementação, toucas entre outras necessidades do ginásio. Existem mapas pré-definidos para os diferentes inventários. Por exemplo o relativo à suplementação tem campos como nome do produto, quantidade existente, o valor e o prazo de validade. As informações a ter sob vigilância, com mais regularidade, eram a quantidade e o prazo de validade, pois se tratavam de indicadores que implicavam a compra iminente de novos produtos. Esta era, por isso, uma ótima ferramenta para se ter em conta o ponto de situação do clube no que toca ao *stock* disponível.

As encomendas são realizadas através de uma plataforma denominada *saphety* que é constantemente atualizada pela SONAE Capital e que contém

várias listas de inventário, de onde o CM seleciona aquilo que pretende e realiza a encomenda.

O processo de encomenda de *stock* foi algo que apenas vi uma vez o *club manager* a executar e portanto não tenho autonomia nenhuma no desempenho desta tarefa.

### **3.3.5. Reuniões com a equipa**

O *Club Manager* tem também a tarefa de, mensalmente, reunir pelo menos uma vez com a equipa com o intuito de explicar o ponto de situação do clube e estabelecer estratégias de melhoria, trocar e ouvir opiniões com os colaboradores, esclarecer questões que possam existir e unir a equipa em prol dos objetivos.

Sempre que tive disponibilidade procurei estar presente nas reuniões e foram momentos bastante ricos e produtivos, umas vezes mais objetivas e outras mais de partilha e debate. Considero que é importante, em qualquer grupo de trabalho, existirem momentos de interação para se estar permanentemente ao corrente das motivações e sentimentos das pessoas com quem se trabalha, assim como haver sempre respeito mútuo entre toda a gente.

## **3.4. Procedimentos diários e frequentes de Consultor Comercial**

O consultor comercial é, dentro de cada clube Solinca, o principal responsável pela angariação de novos clientes, algo predito pelo seu vencimento, que é variável – ordenado base mais comissões por objetivos atingidos. De um modo geral, 40% das suas adesões realizadas devem ser de horário livre (*peak*), 30% horário parcial (*off-peak*), 20% horário super parcial (*super off-peak*) e 10% horário de fim-de-semana. Para cada quinzena, o CC tem um número mínimo de vendas – variável todas as quinzenas – a realizar e, caso as consiga concretizar, auferir da sua comissão de vendas.

A função de CC foi um cargo em que, apesar da pouca quantidade de tarefas desempenhadas, fi-las repetidas vezes, muitas das quais enquanto me encontrava a auxiliar nos serviços de receção visto que se cruzam. As tarefas inerentes a esta função foram, na minha opinião, as que senti menos dificuldades e mais prazer em executar visto que implicavam uma relação interpessoal com os clientes, algo que tenho particular gosto na sua realização. Tal como na secção do CM, irei apenas abordar as tarefas que presenciei e portanto tenho conhecimento de causa para discorrer.

#### **3.4.1. Contactos**

As chamadas telefónicas são uma componente importante na angariação de novos clientes e o CC, no planeamento do seu dia, deve reservar uma parte do seu tempo para efetuá-las. Normalmente os contactos realizados são a potenciais clientes que fazem pedidos de informação na plataforma *online* da Solinca. Durante a chamada, o consultor comercial deve adotar uma postura simpática e acolhedora e o grande objetivo é conseguir trazer a pessoa ao clube, evitando fornecer informações acerca de condições telefonicamente. Para isso o discurso deve ser sucinto e objetivo, procurando transmitir uma imagem de compromisso, marcando uma hora certa para atender a pessoa no clube e pedindo para que, na existência de algum imprevisto, avise o CC. Desta forma torna-se o contacto muito mais pessoal e além disso é possível logo seguir para a *tour* ao ginásio, acreditando a cadeia que a probabilidade de angariação é bastante maior. Para contribuir para este sucesso, é usual, em caso de campanha, fazer-se alusão que há vagas limitadas e que a campanha tem um prazo, de modo a que o potencial cliente sinta alguma pressão para se inscrever.

Como esta tarefa implica fornecer o nome da comercial e tem influência na gestão da sua agenda, não efetuei nenhuma chamada neste sentido. Contudo, a CC explicou-me o processo e foram várias as vezes que a presenciei em chamadas. Acredito que era algo a que facilmente me adaptaria e não sentiria grandes dificuldades na sua realização.

### **3.4.2. Reuniões com clientes**

Praticamente todos os dias a consultora comercial tem reuniões com clientes que foram marcadas previamente por chamada telefónica. Trata-se sempre de uma oportunidade para angariar um novo sócio e, portanto, a CC deve utilizar todas as suas estratégias, aprendidas constantemente em formações, para fechar a venda. É importante, de certa forma, fazer com que o cliente se sinta especial e acarinhado, procurando evidenciar-lhe que reservou a sua agenda, que é ocupada, em função dele para lhe fornecer toda a atenção possível.

Nesta reunião, a comercial preenche uma ficha de contacto (conforme Figura 29), para conhecer melhor o cliente e saber um pouco mais acerca dos seus objetivos, e utiliza uma folha – ambas infra submetidas – para lhe dar as condições (conforme Figura 30), colocando lá toda a informação acerca de modalidades disponíveis, serviços, horário, valores, etc., podendo e devendo negociar, dentro dos limites, as cláusulas de modo a cativar o cliente a inscrever-se.

# QUANTO MAIS NOS DISSER MAIS CONSEGUIMOS AJUDAR :)

NOME: \_\_\_\_\_

MORADA: \_\_\_\_\_

TELEMÓVEL: \_\_\_\_\_

E-MAIL: \_\_\_\_\_

DATA NASCIMENTO: \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

**[1] COMO TOMOU O CONHECIMENTO DO SOLINCA?**

A) AMIGOS/SÓCIOS ☐ C) SITE ☐ E) TV ☐  
 B) EX-SÓCIOS ☐ D) FACEBOOK ☐ F) RÁDIO ☐  
 G) OUTROS ☐

**[2] PRÁTICA ACTIVIDADE FÍSICA REGULARMENTE?**

A) SIM ☐ QUAL? \_\_\_\_\_  
 B) NÃO ☐ HÁ QUANTO TEMPO NÃO PRÁTICA? \_\_\_\_\_  
 NUNCA PRATIQUEI ☐ ENTRE 6 MESES E 1 ANO ☐  
 MENOS DE 6 MESES ☐ 1 ANO E 2 ANOS ☐

**[3] QUE TIPO DE ACTIVIDADE PROCURA?**

A) PISCINA / NATAÇÃO ☐ B) AULAS DE GRUPO ☐  
 C) GINÁSIO ☐ D) SPA ☐

**[4] QUAL É O SEU PRINCIPAL OBJECTIVO?**

A) PERDER PESO ☐ B) AUMENTAR A MASSA MUSCULAR ☐  
 C) TONIFICAÇÃO / MUSCULAÇÃO ☐ D) MANUTENÇÃO DA CONDIÇÃO FÍSICA ☐

**[5] QUAL A SUA MOTIVAÇÃO PARA COMEÇAR JÁ A ALCANÇAR O SEU OBJECTIVO?**

A) ESCALA DE ☐ 1 POUCO MOTIVADO  
☐ 2  
☐ 3  
☐ 4  
☐ 5 MUITO MOTIVADO

Solinca, Health & Fitness, S.A. ("Solinca"), com sede no Lugar do Espido, Via Norte, 4470 - 177 Maia, com o capital social de €1 220 445,00, matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Lisboa sob o número de identificação de pessoa coletiva 505200597. Antes de prestar consentimento, gostaríamos de lhe dar algumas informações importantes em relação à utilização que fazemos dos seus dados pessoais. **1. Para que tratamos utilizamos os seus dados pessoais?** No momento do preenchimento do presente documento, solicitamos-lhe os dados pessoais constantes do mesmo, com o objetivo de tratar os mesmos para efeitos de marketing direto. Este registo poderá ser cancelado a todo e qualquer momento, através da retirada do consentimento, devendo, para esse efeito, enviar um email para [dados@solinca.pt](mailto:dados@solinca.pt) ou contactar-nos através do número 22 952 95 00. **2. Recebo comunicações informativas?** Se nos autorizar poderemos enviar-lhe mensagens informativas, newsletters, divulgação de eventos e promoções customizadas, através de SMS ou e-mail. A qualquer momento, poderá retirar a autorização para receber estas comunicações, através do envio de um email para [dados@solinca.pt](mailto:dados@solinca.pt). **3. Quem é o responsável pela utilização dos seus dados pessoais?** O responsável pela utilização dos seus dados pessoais é a Solinca. Caso necessite de entrar em contacto com a Solinca poderá fazê-lo através do email [dados@solinca.pt](mailto:dados@solinca.pt) e do contacto telefónico 229 529500. **4. A quem são fornecidos os seus dados pessoais?** Os seus dados pessoais são comunicados às entidades subcontratadas pela Solinca que atuam a gestão e processamento dos serviços de gestão utilizados pela Solinca e às sociedades SC FITNESS, S.A., Pump, S.A. e Acrobatic Tone, S.A., entidades pertencentes ao mesmo grupo económico da Solinca, para efeitos de marketing (campanhas promocionais e comunicação a efetuar por aquelas entidades) associadas aos health clubs Solinca e/ou Pump. **5. Como contactar o Data Protection Officer da Solinca?** Caso necessite de entrar em contacto com o Data Protection Officer, poderá fazê-lo através do email [dpo@solincacapital.pt](mailto:dpo@solincacapital.pt) e do contacto telefónico 22 956 15 38. **6. Por quanto tempo são conservados os seus dados pessoais?** A Solinca conservará os seus dados pessoais até que retire o consentimento para o seu tratamento ou até que deixem de ser válidas as finalidades para as quais os mesmos são tratados. **7. Saiba quais são os seus direitos, enquanto titular de dados pessoais?** Como titular dos seus dados pessoais poderá a qualquer momento: aceder-lhes ou retificá-los, solicitar o seu apagamento, a limitação do seu tratamento ou a sua transmissão para outra entidade, ou opor-se ao seu tratamento, mediante o envio de email para [dados@solinca.pt](mailto:dados@solinca.pt). Caso necessite, poderá, ainda, apresentar reclamação junto do Comissão Nacional de Proteção de Dados (CNPD).

**CONSENTIMENTO** \_\_\_\_\_, portador(a) do Cartão de Cidadão \_\_\_\_\_, dou consentimento à Solinca para que possa proceder ao tratamento dos meus dados pessoais, para efeitos de marketing direto, bem como para a comunicação dos meus dados pessoais às entidades acima identificadas. Tomei ainda conhecimento que tenho o direito de retirar o meu consentimento a qualquer momento, devendo para tal utilizar o email [dados@solinca.pt](mailto:dados@solinca.pt) disponibilizado pela Solinca. \_\_\_\_\_

(Local e data) \_\_\_\_\_ O Titular \_\_\_\_\_

Figura 29 Solinca Rio Tinto - Ficha de contacto (CC)





serviços



inscrição



horário



valor tabela



valor promocional



data limite

TUDO O QUE TEM DIREITO

CLUBE

INSCRIÇÃO 40€

CONSULTOR COMERCIAL

CONTACTO

AINDA TEM DIREITO A:

Figura 30 Solinca Rio Tinto - Folha de condições (CC)

Caso fosse fechada a venda, o objetivo era concluído. Contudo, acontecia frequentemente o sócio não se inscrever no momento, levando a folha com as condições consigo para “dormir sobre o assunto” e voltar posteriormente para efetuar a adesão, denominando-se este, na terminologia da CC, um “*be-back*”.

97

Sendo que se tratavam de reuniões previamente agendadas entre cliente e CC, não desempenhei esta tarefa nenhuma vez na primeira pessoa, porém, presenciei e auxiliei esporadicamente a comercial, principalmente quando a reunião era com um grupo de pessoas – que vinham, juntamente com a pessoa que fez a marcação, saber as condições de adesão – e não individualmente.

### **3.4.3. *Walk-ins***

As pessoas que se dirigem ao clube de livre vontade, sem marcação com o consultor comercial, com o intuito de saberem as condições de adesão ao ginásio, para uma possível inscrição designam-se *walk-ins*. Visto que, como ponto de partida, o CC não tem nenhuma informação acerca das motivações do indivíduo, o atendimento deve ser personalizado ao máximo, procurando decifrar logo nos primeiros instantes o que o levou a deslocar-se ao ginásio e desta forma apresentar-lhe a melhor solução de acordo com o seu perfil. Profissionalismo, simpatia e cordialidade são importantes para um primeiro impacto positivo. Quando um *walk-in* não se transforma numa adesão, ou seja, o interesse na inscrição não é concretizado, passa-se a denominar *prospect*.

Esta foi uma tarefa que realizei vezes sem conta e que me desafiava constantemente. Sinto que fui bastante competente na sua realização e desde o primeiro momento que me senti apto para a sua execução. É óbvio que foram bastantes os *walk-ins* que se transformaram em *prospects* e que não fui capaz de “fechar-los”, visto que a Solinca não se trata de um ginásio *low-cost* e muitas das pessoas já se apresentavam com ideias pré-formatadas, com receio da fidelização, entre outros fatores poucos recetivos à inscrição. Contudo, foi com enorme satisfação que recebi alguns elogios dos meus colegas à forma como desempenhava esta tarefa.

### **3.4.4. *Tour pelo clube***

A visita, com o potencial cliente, pelo clube para lhe mostrar as instalações e equipamentos era uma importante ferramenta para cativar os possíveis novos



sócios. Durante esta, estabelecia-se uma conversa tranquila com a pessoa para perceber os seus objetivos e motivações enquanto se procurava enaltecer os pontos fortes do clube, como o ambiente acolhedor e familiar, os equipamentos e serviços de qualidade, etc. A menos que a pessoa, após o primeiro contacto, ainda na receção, mostrasse logo completo desinteresse, este *tour* deveria acompanhar a reunião com o potencial cliente, não só por o clube se fazer valer por si só mas também para permitir confraternizar com ele e criar uma empatia inicial que, de certa forma, o “conectasse” de imediato ao clube. Existem algumas técnicas para uma melhor taxa de sucesso na realização do *tour* e que são passadas aos consultores comerciais da Solinca nas formações. Deve-se começar a visita pelos estúdios, entrando e encorajando a pessoa a tocar no material, entregar o mapa de aulas, sublinhando aquelas em que o potencial cliente tem maior interesse e, se possível, dar-lhe a conhecer algum instrutor.

Foi uma tarefa que também realizei com todo o agrado e senti que serviu, na grande maioria dos casos, como o “clique” para a inscrição do indivíduo. Conheci diversos futuros clientes com quem me diverti bastante nessa pequena visita e que originou uma pequena relação de confiança, visível posteriormente após cada contacto com o clube.

### **3.4.5. Reuniões com empresas**

O consultor comercial deve procurar, de forma constante, criar contactos com empresas e instituições com o intuito de estabelecer novas parcerias e protocolos. Estas parcerias aportam benefícios tanto à Solinca como às empresas. Por um lado permitem angariar novos clientes para o clube e, por outro, concedem condições mais vantajosas aos colaboradores das entidades – condições *corporate*.

A Solinca está constantemente a formar novas parcerias e são já mais de 400 as entidades, em todo o país, com quem tem protocolos – seguradoras, bancos, câmaras municipais, bombeiros, polícia, casinos, centros comerciais, escolas, faculdades, hospitais, ordem dos advogados, arquitetos, economistas,

enfermeiros, engenheiros, farmacêuticos, médicos, dentistas, veterinários, sindicatos, entre muitos outros.

Infelizmente, por incompatibilidade horaria, não consegui, apesar do convite, estar presente em nenhuma reunião com uma empresa, auxiliando só na preparação da mesma, nomeadamente na elaboração e preenchimento das minutas.

### 3.5. Procedimentos diários e frequentes de Receção

Os rececionistas são o rosto do clube, o primeiro impacto com as pessoas e, portanto, como já foi referido no capítulo 2, trata-se de um cargo muito prezado pela estrutura Solinca. São estes que, através dos procedimentos de *front office* estabelecem um atendimento personalizado aos sócios, procurando ir de encontro às suas necessidades e realizando, dentro das suas faculdades e permissões, toda a sua gestão.

Como a *membership* é a responsável pela equipa de rececionistas e diversas das tarefas estão interligadas, a partir do momento que adquiri alguma autonomia e experiência no cargo de MS, entendendo as dinâmicas realizadas, comecei a desempenhar muito trabalho de receção, auxiliando a equipa em momentos de maior afluência e inclusive substituindo, por instantes, alguns rececionistas para os libertar quando estes tinham alguma necessidade.

A par do serviço de consultor comercial, também as funções e tarefas de *front office* foram as que mais gosto me deram de executar, visto que me permitiam um constante contacto com as pessoas. Dentro deste encargo, excluindo a abertura e fecho do clube, por motivos profissionais, desempenhei praticamente todas as tarefas, sentindo autonomia satisfatória para integrar a equipa.

#### 3.5.1. Atendimento geral aos sócios

Esta é a tarefa mais usual de um rececionista e é sempre uma incógnita, exigindo a este cargo alta preparação para uma constante adaptação e

flexibilidade a cada pessoa. O contacto com o cliente ao balcão pode ser algo de segundos, como uma saudação, entrega de toalha ou esclarecimento de uma simples dúvida, como pode transformar-se num processo mais demorado, por exemplo no caso de uma reclamação, uma nova inscrição, uma marcação de um serviço, um cancelamento, entre outros processos que caracterizarei de seguida.

Este atendimento aos sócios era também realizado, frequentemente, por via telefónica quando se tratavam de assuntos de rápida resolução.

Todos os sócios têm uma ficha em que, após cada interação, no caso de surgir um assunto mais relevante, deve ser inserida uma mensagem de *front end*, para não ser esquecido e poder estar ao corrente de toda a equipa. Estas mensagens devem ser datadas e ter um autor, servindo depois de histórico para eventuais situações futuras.

Foi um papel que realizei de forma apazível, fruto da preparação e confiança necessárias para lidar, sem receios, com qualquer indivíduo.

### **3.5.2. Inscrições**

O procedimento de inscrição é um processo ligeiramente complexo, que contempla alguns passos que se devem seguir, mas que com a prática se torna acessível e intuitivo, pelo menos de acordo com aquilo que senti.

Para se iniciar o ato de inscrição, além do interesse, é necessário, primeiramente, que o cliente tenha na sua posse o cartão de cidadão e o comprovativo de IBAN, sendo que é pedido para se tirar uma cópia deste ultimo documento para ser rubricada e se anexar ao contrato. O CC é colocado num leitor que faz a leitura dos dados nele contidos do futuro sócio – nome, data de nascimento, NIF, sexo, estado civil, morada e fotografia – e é criado um perfil na plataforma e@sport, no caso de um novo sócio, ou caso a pessoa já tenha sido sócia no passado, o sistema associa o perfil antigo. A seguir, escolhe-se o tipo de contrato e respetiva taxa pretendida pelo cliente, seleciona-se a joia de inscrição, caso aplicável, o modo de pagamento por débito direto e insere-se o IBAN.

No perfil previamente criado é necessário acrescentar/atualizar manualmente o segmento relativo à toalha e campanha em vigor, de acordo com as preferências do cliente, o perfil disciplinar – sereno, cauteloso, diretivo e interativo – e do sócio – *new users* (pessoa que nunca esteve inscrita em ginásios), *experienced users* (pessoa que já frequentou ginásios) e *experienced quitters* (pessoa que já cancelou vários contratos em ginásios) –, o gestor de conta – por norma selecciona-se a consultora comercial do clube –, o objetivo do sócio – perda de peso, tonificação, ganho de massa muscular, entre outros –, o contacto telefónico, a profissão e a data de início de contrato, de acordo com o início de quinzena em que o sócio pretende começar a treinar, obrigatoriamente numa segunda-feira.

Após o preenchimento de todos estes campos, é criada a ficha do cliente. O passo seguinte é a impressão do contrato – engloba vários pontos entre os quais autorização de débito direto, regulamento do clube e declaração de litígio para a proteção de dados – que é fornecido ao cliente para ele assinar e rubricar todas as páginas, tirando-se uma cópia do mesmo para lhe entregar. A par do contrato, é requerido ao novo sócio que preencha um Par-Q, que se trata de um questionário de prontidão para a atividade física para que o instrutor que lhe realizar a avaliação física – incluída na inscrição – já tenha em conta se este possui alguma contra-indicação para a atividade física. Depois de cumpridos estes passos agrafa-se o contrato juntamente com o comprovativo de IBAN e de protocolo, caso seja aplicável, tudo assinado de forma correta e rubricado em todas as páginas. Se o novo sócio for menor de idade, o seu representante legal deve também assinar e rubricar o contrato e anexa-se a este a declaração de autorização, assim como se assina a autorização SEPA para ser este a pagar as quotas.

Posteriormente a este passo, segue-se a marcação da avaliação física, com um instrutor – por norma dá-se prioridade aos internos –, e da consulta de aconselhamento alimentar com a nutricionista, ambas na plataforma *e@sport*, entregando-se ao cliente um boletim com algumas dicas para o dia da avaliação física e com o apontamento da data e hora de ambas as marcações.

Terminadas as marcações, antes do pagamento, é impresso o cartão do sócio, mediante a sua opção relativamente ao aluguer de toalhas, enquanto se recapitulam as principais condições do contrato – duração, valor das quotas, horário de frequência, de acordo com a opção escolhida, e possibilidades de suspensão e cancelamento.

O último passo é a cobrança da joia de inscrição, caso aplicável, e da primeira quinzena que é paga ao balcão – as restantes são cobradas por débito direto.

Se o cliente pretender adquirir algum serviço – nutricional, de *personal training*, etc. – é adicionado na sua ficha e cobrado também.

No caso de um cliente não ter na sua posse, no momento de inscrição, algum documento – não impeditivo à realização da adesão – é deixada essa indicação na ficha do novo sócio, podendo inclusive bloquear-se a entrada conforme importância do documento.

Finalizado todo o processo, dá-se as boas vindas ao clube Solinca.

Durante o meu estágio tive a oportunidade de realizar inúmeras inscrições, principalmente nos momentos de campanha, e, como referi, foi uma questão de hábito até me adaptar ao processo, tornando-se a partir daí uma tarefa acessível para mim. A única parte que me causava algum transtorno era a da cobrança, visto que era necessário inserir as credenciais de rececionista que eu não possuía e portanto precisava sempre de auxílio para prosseguir neste passo. O facto de lidar com dinheiro pertencente às caixas dos rececionistas foi, também, inicialmente um incómodo que rapidamente foi ultrapassado com a confiança adquirida pela equipa da receção.

#### **3.5.2.1. Tipologia dos cartões de acesso**

Cada sócio tem direito a um cartão de acesso Solinca identificado com o seu nome, fotografia e nº de sócio. Existem 7 tipos de cartão mediante as regalias de cada cliente, que diferem entre si na cor do cartão (conforme Figura 31).

- ✓ Rosa: sócio sem direito a toalhas;

- ✓ Amarelo: sócio com direito a 1 toalha de treino;
- ✓ Vermelho: sócio com direito a 2 toalhas de banho;
- ✓ Verde: sócio com direito a 1 toalha de banho;
- ✓ Laranja: sócio com direito a 2 toalhas de treino;
- ✓ Roxo: sócio com direito 1 toalha de banho + 1 de treino;
- ✓ Azul: sócio de natação.



Escola Natação



Toalha de Treino



Sem Toalha



2 Toalhas de Treino



Toalha de banho



1 Toalha banho + 1 Toalha treino



2 Toalhas de banho

Figura 31 Solinca Rio Tinto - Tipologia cartões de acesso

### **3.5.2.2. Marcação de avaliação física**

A avaliação física consiste numa consulta que tem como objetivo elaborar um plano de treino ao sócio de acordo com os seus objetivos e necessidades. Para isso, o instrutor tem ao seu dispor o Par-Q previamente preenchido e elabora algumas questões para saber mais sobre o historial médico e de saúde do cliente. São também feitas algumas medições de peso, altura, tensões entre outros parâmetros.

Os sócios têm direito a uma avaliação física no momento da sua inscrição, podendo esta ser remarcada trimestralmente, de forma gratuita, para controlo da evolução e atualização do plano de treino.

O processo de marcação é bastante simples e realizado na plataforma e@sport. Abre-se a ficha do sócio e entra-se na secção das avaliações. Nesta clica-se em marcar avaliação e depois preenche-se os campos relativos ao professor a realizar a avaliação, em que se devem selecionar todos, o gabinete onde se vai executar, escolhendo também todos, o serviço, em que se deve colocar avaliação inicial e a data pretendida pelo sócio. Feito este passo, é-nos apresentado um quadro com a disponibilidade dos professores e, de acordo com esta e com a preferência horária do cliente, marca-se a avaliação para um dos gabinetes, entregando ao sócio o boletim com as dicas para o dia da avaliação física, referido no ponto anterior.

Como se pode constatar pela explicação, o procedimento de marcação de avaliação de física é deveras simples e rápido, o que fez com que apenas precisasse de visualizar como se desempenhava para aprender a concretiza-lo. Por norma, sempre que realizei novas inscrições, marquei avaliação física às pessoas e portanto foram ambas tarefas que executei repetidas vezes.

### **3.5.2.3. Marcação de consulta de aconselhamento nutricional**

O processo de marcação de consulta de aconselhamento nutricional, cujos procedimentos já foram sintetizados previamente, é ainda mais simples que o de avaliação física, visto que só existe uma nutricionista no Solinca Rio Tinto, o que

implica também que nem sempre a data pretendida pelo sócio para a consulta esteja disponível. Abre-se, na plataforma *e@sport*, a agenda da nutricionista, escolhe-se a data e hora pretendidas pelo sócio, mediante disponibilidade da nutricionista, insere-se um dado que permita ao sistema encontrar o sócio em questão – nº do cartão, NIF, etc. –, seleciona-se o serviço pretendido – neste caso marcação de aconselhamento alimentar – e clica-se em marcar. Tal como já foi feita referência, esta consulta pode ser remarcada mensalmente para se atualizar o plano alimentar.

Esta foi uma tarefa que, a par da marcação de avaliações físicas, desempenhei amiúde, tanto no final do processo de nova inscrição, como em remarcações, sem qualquer dificuldade.

### **3.5.3. Processos de venda**

Todos os processos de venda têm obrigatoriamente que passar e serem registados no sistema pelos rececionistas, para ser efetuada a devida cobrança. Desta forma, ainda que muitas das vezes, este processo seja encetado pela nutricionista ou pelos instrutores, a compra de um serviço ou produto propriamente dita termina sempre na receção.

Fruto da elevada quantidade de serviços e produtos comercializados pela Solinca, este processo requer alguma adaptação que nos permita ser eficientes de modo a não tornar um processo rápido num transtorno para o sócio.

Durante a minha experiência no clube, aquilo que mais “vendi”, foram suplementos alimentares e serviços de nutrição, talvez porque os serviços de *personal training* são mais dispendiosos. Foi um processo que senti sempre algumas dificuldades e que, por vezes, necessitei de algum auxílio dos meus colegas.



### **3.5.4. Suspensões, cancelamentos e não-renovações**

Sempre que um sócio pretende suspender o seu contrato, é à receção que deve recorrer para fazer o pedido, preenchendo uma ficha em que deve ser indicado o motivo de tal requerimento, bem como o período de suspensão e consequentemente a correspondência em quinzenas. Como já foi feita referência, são apenas válidos para suspensão de contrato os motivos de saúde e profissionais, sendo que o seu atestado justificativo deve ser anexado ao pedido. Como este processo implica extensão da vigência de contrato, a par do controlo e validação efetuado pela *membership*, também apenas visualizei como se elaborava o pedido, nunca o realizando na primeira pessoa.

Já relativamente aos cancelamentos estes são sempre um assunto sensível, que acontecem com alguma frequência, visto que o contrato implica uma fidelização que não pode ser quebrada por qualquer razão. Estabelecem-se como motivos para resolução livre do contrato antes de decorrido o seu termo as situações referidas no ponto 3.2.5.1 do presente relatório, sob apresentação de atestado.

Já as não-renovações são um processo mais leviano mas, ainda assim, rigoroso, e que pode causar perturbações aos sócios isto porque o contrato renova automaticamente, ao final de um ano, por mais seis meses e assim em diante e, caso o sócio não o queria renovar, precisa de preencher a ficha de não-renovação com uma antecedência de trinta dias, sob pena de não se poder concretizar o processo.

Tanto os cancelamentos como as não-renovações têm obrigatoriamente que ser determinados para o início de uma quinzena, isto é, a uma segunda-feira, sendo esse um aspeto a ter em conta.

Esta foi uma tarefa que, apesar de capaz, realizei sempre sob a alçada dos meus colegas visto ser algo que me poderia expor a situações desagradáveis fruto de alguma frustração dos sócios. Tive a oportunidade de presenciar situações desconfortáveis no que toca a atrasos nos pedidos de não-renovação e a impossibilidades de cancelar contratos e, portanto, acredito que esta é a tarefa mais difícil de realizar por parte dos rececionistas.

Todos os cancelamentos e pedidos de não-renovação, como já foi referido, precisam de ser autorizados posteriormente pela *membership*, sendo que na receção apenas é feito o pedido.

### **3.5.5. Fechos de caixa**

O fecho de caixa consiste na verificação dos valores faturados em multibanco, cartão de crédito, numerário, por transferência bancária ou cheque. Cada rececionista deve, no final do seu turno, realizar o seu individual. Para isso tem de aceder à sua conta na plataforma e@sport, abrir a secção relativa aos mapas de prestação de contas e seleccionar o campo com o seu nome de forma a imprimir o extrato da sua faturação do dia em questão. Esta deve ser anexada a uma folha de fecho de caixa, assinada pelo rececionista, e colocam-se ambos os documentos juntamente com um saco que contém o valor numerário, eventuais cheques e o extraído do TPA, por meio de talões, e as faturas do dia dentro de um saco de depósito. Cada rececionista tem um fundo de caixa de 50€, e deve tê-lo em conta quando efetua a contagem do dinheiro em numerário. É necessário verificar, por último, se os valores contados estão em consonância com o valor extraído no PDF relativo à faturação diária. O saco de depósito é posteriormente colocado num cofre para a *membership* confirmar e organizar o fecho de caixa conjunto de todos os rececionistas, para ser levantado depois pela ESEGUR, como já foi referido nas tarefas da MS.

Quanto a valores relativos à faturação de *personal training* são colocados numa pasta à parte, sendo também recolhidos pela ESEGUR.

Visto ser uma tarefa que exigia o manuseamento em dinheiro pertencente a cada rececionista, apenas verifiquei todos estes procedimentos descritos, não realizando nenhum fecho de caixa. Ainda assim é uma tarefa ligeiramente complexa e que requer bastante atenção para não serem cometidos erros que influenciem as contas do clube.

### 3.5.6. Pedidos de alteração contratuais ou de dados

Todos os pedidos de alteração são, numa primeira fase, realizados na receção para depois serem aprovados pela *membership*. Trata-se de um processo simples que acontece com alguma frequência.

Os pedidos de alteração contratuais envolvem um *trade up* ou um *trade down*, um *add-on* de toalha e um *add-on* de cliente global.

- ✓ *Trade up* – alteração contratual para uma modalidade de valor mais elevado e que, há partida, contempla mais serviços e um horário mais alargado. Processo livre de joia.
- ✓ *Trade down* – alteração contratual para uma modalidade de valor mais reduzido e que, há partida, contempla menos serviços e um horário mais restrito. Processo que, por norma, requiere uma joia de *trade*.

Tanto numa como noutra opção, os sócios ficam sujeitos ao cumprimento de um novo período de fidelização de 52 semanas.

- ✓ *Add-on* de toalha – consiste na adição/remoção ao direito de usufruir de toalha, de banho, treino ou ambas. O aluguer de toalhas, exceto casos particulares de campanha promocional ou oferta negociada no ato da adesão, tem um custo associado.
- ✓ *Add-on* de cliente global – consiste na adição/remoção ao direito de treinar em todos os clubes Solinca. A opção de cliente global, exceto casos particulares de campanha promocional ou oferta negociada no ato da adesão, tem um custo associado.

Já os dados que podem ser alterados sob pedido são o IBAN, o NIF – pode ser removido, caso o cliente não pretenda disponibilizar por motivos relacionados com tributação –, a morada, o contacto telefónico e o e-mail.

Os rececionistas submetem o pedido para aprovação da *membership* preenchendo uma ficha de alteração de dados.

Esta foi mais uma tarefa que, após aprender como se tratava, realizei com relativa facilidade, visto ser um processo sem grande complexidade.

### 3.5.7. OPL's

OPL consiste num documento orientador para explicar, por exemplo a novos membros da equipa, como se executam algumas tarefas, essencialmente inerentes ao serviço de receção. Trata-se de uma ferramenta que penso só existir no clube de Rio Tinto, visto que foi algo planeado e concebido internamente. Atualmente existem 7 OPL's relativas ao processo de marcação de avaliação física, marcação de consulta de aconselhamento alimentar, procedimentos de receção, processo de adesão, processo de devedores, processo de seguro de acidentes e processo de suspensão.

Quando iniciei o estágio já existiam alguns modelos feitos pelos rececionistas, no entanto foi necessário atualizá-los e a minha supervisora passou-me essa responsabilidade, o que evidenciou confiança em mim e no meu desenvolvimento. Posto isto, todas as OPL's existentes atualmente no Solinca Rio Tinto, ainda que com algumas pequenas correções, foram elaboradas por mim. O trabalho foi moroso, mas de certa forma, gratificante, comprovando que houve um processo de evolução da minha parte.

## 3.6. Outras atividades

À parte das atividades realizadas relativas aos departamentos supra mencionados, destaco aqui neste subcapítulo outro tipo de tarefas e eventos em que participei, que considero pertinente serem dignas de referência.

### 3.6.1. Convenção SC *Fitness*

A minha primeira semana na Solinca ficou marcada, essencialmente, pela presença nesta notável convenção. Tratou-se de uma conferência realizada na cidade de Braga, a primeira da cadeia de ginásios SC *Fitness* (conforme Figura 32), que reuniu todo o *staff* Solinca a nível nacional e que teve a presença de ícones atuais do *fitness* a palestrar. Foi um evento que marcou a dimensão da cadeia Solinca, não imaginando eu que fosse tão grandiosa. A minha supervisora local fez os possíveis para eu ter a oportunidade de comparecer e calculo que

tenha sido o único estagiário a marcar presença no evento, ação que me deixou grato e radiante, como já anteriormente referi.

Aproveitei o congresso para incrementar a confiança com o pessoal do meu clube (conforme Figura 33) e para estabelecer outros contactos com *staff* externo. Procurei também retirar apontamentos valiosos dos vários discursos e considero que tenha reunido algum conhecimento teórico na área do *fitness*.



Figura 32 Convenção SC Fitness



Figura 33 Staff Solinca Rio Tinto

### 3.6.2. Evento de Carnaval

Na época festiva relativa ao carnaval, todo o *staff* decidiu disfarçar-se e procurar cativar os sócios a entrar no espírito carnavalesco.

No dia em questão, o tema do disfarce foi “*old school*” (conforme Figuras 34 e 35). Assim sendo, vesti-me a rigor e desempenhei tarefas relativas ao departamento de recepção, entusiasmando os sócios a realizarem algumas atividades diferentes do habitual e captando esses momentos através de fotografias.

Foi uma experiência desigual e que me deu bastante gosto de realizar.



Figura 34 Carnaval Solinca Rio Tinto





Figura 35 Carnaval Solinca Rio Tinto

### 3.6.3. Moves

Sob o lema “*Let’s move for a better world*” a Solinca em conjunto com a *Technogym* convidam, casualmente, todos os seus sócios, durante duas semanas, a contribuir convertendo os seus passos em *moves* para uma campanha contra a obesidade e o sedentarismo. O evento consiste em averiguar qual o clube que consegue coletar mais *moves*, premiando por isso os seus sócios que atinjam a marca dos 10.000.

Durante a altura em questão, a minha supervisora sugeriu-me que completasse o desafio e, portanto, todos os dias reservei um tempo para realizar os meus *moves* diários.

Foram duas semanas diferentes do habitual, em que tive maior contacto com os instrutores e sócios mas que, como adepto da atividade física que sou, me deram muito prazer de vivenciar.

#### **3.6.4. Chamadas para marcação de avaliações físicas**

Fruto de alguma necessidade por parte dos instrutores, foi-me solicitado que os auxiliasse na tarefa de contactar os sócios para marcação de avaliações físicas.

Foi uma atividade simples de efetuar, visto que o contacto era exclusivo para solicitar uma data em que o sócio viesse realizar a sua atividade física. Grande parte das chamadas que consumei revelaram-se, no entanto, sem sucesso. Algumas pessoas não respondiam ao contato, outras não tinham interesse em realizar avaliação física e a maioria alegava que preferia dirigir-se ao clube para marcar pessoalmente a avaliação e desta forma ter tempo para pensar no dia pretendido.

Não senti grandes dificuldades na realização desta tarefa e procurei sempre estabelecer um contacto formal, simpático e rigoroso.

#### **3.6.5. Compras para clube**

Pontualmente, era necessário comprar determinados produtos simples que envolviam deslocamento a lojas e, várias vezes, como era a minha supervisora que realizava as compras, solicitava que a acompanhasse. Por exemplo na época natalícia desloquei-me, mais que uma vez, a diferentes lojas para adquirir efeitos alusivos ao natal para enfeitar e embelezar o clube, incumbindo-lhe o espírito natalício.

Tratou-se de uma tarefa simples que, por vezes, me permitia desanuviar do trabalho intenso que estava a efetuar na altura em questão.



### 3.7. Cronograma de atividades e tarefas

De forma a um entendimento mais claro e preciso da realização de tarefas ao longo do estágio, submeto neste subcapítulo um gráfico de *Gantt* que evidencia a cronologia e os prazos das atividades desenvolvidas (conforme Quadro 3).

Quadro 3 Gráfico de Gantt descritivo da cronologia das atividades realizadas

ATIVIDADE/MESES	Novembro		Dezembro				Janeiro					Fevereiro					Março					Abril				Maio
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Membership																										
Gestão de Contactos																										
Organização e verificação dos fechos de caixa dos rececionistas																										
Elaboração report diário																										
Controlo de procedimentos de Inscrição, Suspensão, Cancelamento																										
Análise e recuperação/cancelamento de RAD's e devedores																										
Reembolsos																										
ClubManager																										
Gemba-walk																										
Timetable dos professores																										
Mapa de honorários																										
Encomendas de stock																										
Consultor Comercial																										
Contactos																										
Reuniões com clientes																										
Walk-ins																										
Tour pelo clube																										
Receção																										
Atendimento geral aos sócios																										
Inscrições																										
Processos de venda																										
Suspensões, cancelamentos e não-renovações																										
Fechos de caixa																										
Pedidos de alteração contratuais ou de dados																										
OPL's																										
Outras atividades																										
Compras para clube																										
Convenção SC Fitness																										
Moves																										
Evento Carnaval																										
Chamadas para marcação AFI's																										

Pela interpretação do gráfico supra inserido, é possível corroborar com o que é reiterado neste capítulo. É notória a flexibilidade de tarefas realizadas ao longo do estágio, atravessando os diferentes cargos, contudo com alguma escassez no posto de *club manager*, que assume a gestão estratégica do clube. Esta variabilidade de atividades, dentro de cada função, conferiu-me experiência e vivências que me permitiriam integrar, com relativa aptidão, pelo menos um dos departamentos da Solinca.

#### **4. Reflexão crítica e competências adquiridas**

Devemos encarar todos os desafios que a vida nos coloca como uma oportunidade de crescimento. Foi com essa atitude que principiei a jornada no Solinca Rio Tinto, instituição que me acolheu para a realização do meu estágio profissionalizante. Contudo, realizando uma retrospectiva aquilo que foi o meu estágio no Solinca Rio Tinto, o sentimento que sobressai sobre todos os outros é de alguma incompletude. Esta prende-se sobretudo ao nível da gestão, gestão esta abordada e transmitida sob conceitos teóricos nas aulas e que almejamos aplicar no contexto profissional.

Devo também confessar que fruto das minhas atividades profissionais que me alentam imenso, mas que me privam grande parte do tempo, não me foi possível viver o estágio de maneira mais intensa nem com a predisposição desejada. Este facto pode ter contribuído para alguma falta de envolvimento e consequente riqueza na experiência que usufrui.

A Solinca abriu-me portas a uma nova realidade profissional, a do *fitness*, cada vez maior em Portugal e no mundo, desconhecida para mim até ao momento em que iniciei o estágio mas que, com a realização do mesmo e deste relatório me forneceu alguma bagagem, essencialmente prática. O *fitness*, como um meio para o bem-estar, saúde e qualidade de vida “está na moda”. Nós, agentes desportivos, devemos aceitar esta realidade e encará-la como uma oportunidade de trabalho, não podendo, de certa forma, cingir-nos a qualquer que seja a vertente desportiva. E a verdade é que, no fundo, esta é uma área em que me revejo a exercer profissionalmente, que me cativa, tanto numa função ao nível da gestão estratégica, que era a experiência que pretendia ter tido, como também num cargo mais operacional, que envolva liderar e motivar pessoas rumo a um objetivo.

Esta experiência elucidou-me acerca das minhas aspirações para o meu futuro profissional. Compreendo agora que trabalho solitário e de escritório não me preenche. Sinto a necessidade de me exteriorizar e de estabelecer relações interpessoais para que vivencie de forma mais integrada a minha profissão. Talvez por isso me tenha sentido truncado, por vezes, durante o meu estágio.

Ambicionava por tarefas de maior relevo e exigência, que me obrigassem a raciocinar e refletir, a ter um papel ativo na visão e estratégia do clube e do seu desenvolvimento. Tendo em conta que sou alguém curioso por natureza, uma pessoa que busca saber sempre mais e estar ao corrente acerca daquilo que o rodeia, considero que, partindo deste pressuposto, a minha experiência teria sido bastante mais rica e gratificante. O objetivo previamente estabelecido de me integrar nos quatro departamentos – *club manager*, *membership*, consultor comercial e receção – e compreender, de uma maneira mais aprofundada, o trabalho realizado em cada um deles, fracassou e ficou aquém de ser atingido. Desempenhei várias tarefas e de diferentes cargos. No entanto, grande parte delas foram demasiado simplistas e rudimentares, não me tendo exigido um pensamento mais aprofundado nem posto em causa os conhecimentos teóricos previamente aprendidos em disciplinas como gestão financeira, gestão de eventos e gestão de instalações desportivas, marketing, desenvolvimento organizacional, direito, entre outras. Reconheço que não seja acessível integrar um indivíduo “estranho” num posto tão importante dentro de uma estrutura tão creditada, mas acredito que não seja, de todo, precipitado apostar em jovens com uma base sustentada de estudos e ambição para crescerem.

Partindo dos objetivos iniciais que estabeleci, creio que fui capaz de atingir a grande maioria dos mesmos. O meu comportamento e postura foram dignos e representaram os valores que me foram transmitidos ao longo da vida. Criei amizades e relações saudáveis com toda a gente, desde a base da pirâmide hierárquica do clube até ao topo, estive presente em importantes formações internas, tornei-me um membro autónomo em várias das tarefas desempenhadas pelos profissionais com quem estagiei e espero ter contribuído, pelo menos, para o desenvolvimento do Solinca Rio Tinto. Confio, e isso deixa-me satisfeito, que a minha passagem pelo clube não tenha passado despercebida e em branco e que consegui adquirir a confiança das pessoas com quem trabalhei. É verdade que cometi erros mas rapidamente os soube reconhecer e ter a capacidade de me desculpar e procurar resolvê-los, encarando estas lacunas como um fator de crescimento. Ficou a vontade e o desejo de ter participado em eventos e de conviver e trabalhar mais com o *club manager* para,

como já referi, ter alguma influência na gestão mais estratégica do ginásio. De frisar ainda que, o proposto inicial de desenvolver um caso de estudo não foi passível de ser concretizado, fruto das atividades profissionais que executei similarmente ao estágio.

Considero que o trabalho desenvolvido ao longo dos seis meses me munuiu de qualidades e capacidades para exercer profissionalmente uma função, ainda que mais operacional, num ginásio. Sei hoje qual o trabalho e dinâmicas desenvolvidas por vários dos cargos dentro de um *health club*, sendo esta uma mais-valia que retiro desta experiência. Sentir-me-ia apto, com as devidas providências, se fosse necessário integrar agora o posto de rececionista ou consultor comercial dentro da cadeia Solinca e talvez até o de *membership*. Foram estas, essencialmente, as competências que adquiri no estágio. Competências estas mais práticas, a nível de habilitação com o sistema operativo e de relação interpessoal, em detrimento de outras relacionadas a nível de gestão estratégica e de desenvolvimento do ginásio. Cresci também a nível pessoal com a exigência de adaptar-me a cada uma das pessoas com quem lidei, tanto clientes como *staff*, desenvolvendo competências ao nível da comunicação e resolução de conflitos.

Posto isto, o estágio realizado proporcionou-me uma experiência diferente da que idealizava, dotando-me de competências à margem das que procurava e pretendia obter e, dessa forma, não superou as minhas expectativas. Não quero, contudo, descurar e descredibilizar a prática realizada acreditando que me possa vir a aportar uma oportunidade no futuro.



## **5. Conclusão e perspetivas para o futuro**

O presente relatório é o culminar de cinco intensos anos de estudo, lições, vivências e aventuras. Foi um percurso deveras exigente mas que, simultaneamente, me facultou aprendizagens, conhecimentos, amizades e vivências tornando-me hoje um indivíduo do desporto muito mais capaz.

Tenho a convicção de que ainda tenho ainda muito a aprender, que haverá sempre algo mais a saber, que a busca pelo conhecimento deverá ser constante e que estagnar poderá conduzir ao insucesso na nossa vida. Se quando iniciei este trajeto tinha dúvidas quanto ao meu percurso profissional, hoje em dia, apesar de conter mais conhecimento, não possuo ideias claras acerca de um determinado destino.

Quero acreditar que a opção pela realização do mestrado em gestão desportiva não se revele frívola. Estou consciente das capacidades e saberes que esta me proveu, no entanto, espero que não se limite em termos de oportunidades.

Como perspetivas para o futuro não encerro que o meu caminho possa cruzar-se com o *fitness* e tudo o que ele envolve, seja num patamar mais de gestão como mais operacional. Aliás, sou orgulhosamente licenciado em Ciências do Desporto e como já fiz referência, não me devo limitar a nenhum ramo em concreto, ainda que deva existir sempre motivação na profissão que exercemos para que nos possamos desenvolver constantemente e ser melhores profissionais a cada dia que passa. A única certeza que possuo é que pretendo pautar a minha vida para que esteja ligada ao desporto. É este mundo que me alenta e que me faz despertar todos os dias, que me emociona e enche o peito, aportando felicidade à minha vida.

O sucesso é de facto um percurso e não um destino. A capacidade de nos reerguermos após cada fracasso, de não desistirmos após as adversidades, de sermos resilientes e lutarmos pelos nossos desígnios determinará a forma como alcançaremos e superaremos cada etapa que a vida nos reserva.





## Referências bibliográficas

- agap. (2015). Barómetro: Mercado do fitness. *agap* Consult. 2 jun 2019, disponível em [http://www.agap.pt/images/userfiles/files/REPORT%202015\\_SE.pdf](http://www.agap.pt/images/userfiles/files/REPORT%202015_SE.pdf)
- agap. (2016). Sumário executivo. *agap* Consult. 2 jun 2019, disponível em [http://www.agap.pt/images/userfiles/files/BAROMETRO%202016\\_AF\\_S M.pdf](http://www.agap.pt/images/userfiles/files/BAROMETRO%202016_AF_S M.pdf)
- Alexandris, K., Papadopoulos, P., Paliatia, E., & Vasiliadis, T. (1999). Customer satisfaction: A comparison between public and private sport and fitness clubs in Greece. *European Journal for Sport Management*, 6(1), 40-54.
- Androniceanu, A. (2008). *News in public management* (3ª ed.). Bucureste: University Publishing.
- Arraya, M. (2014). (1ª Parte): Potenciar o capital humano da “coisa” desportiva: As funções e as competências do dirigente/gestor. In M. Arraya & M. N. G. Silva (Eds.), *Tendências contemporâneas da gestão desportiva* (pp. 35-50). Lisboa: Visão e Contextos.
- Assembleia da República. (2005). Lei Constitucional nº1/2005 de 12 de Agosto. *Diário da República*, I SÉRIE-A, nº155, 4642-4686.
- Assembleia da República. (2007). Lei nº5/2007 de 16 de Janeiro. *Diário da República*, I Série, nº11, 356-363.
- Assembleia da República. (2012). Lei nº39/2012 de 28 de agosto. *Diário da República*, I Série, nº 166, 4748-4753.
- Bartoluci, M. (1994). Sports development and entrepreneurship. *Kineziologija*, 26(1-2), 60-66.
- Bento, H. B. (2014). O desporto como meio de formação da condição humana: O que urge ao desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 14(S1A), 25-36.
- Berend, R. (2004). Inovar a gestão do desporto. In G. Sousa (Ed.), *Actas do 6.º Congresso Nacional de Gestão do Desporto: “Inovação nas Empresas de Desporto”* (pp. 13-18). Oeiras: apogesd.
- Brito, C. M., & Lencastre, P. (2000). *Os horizontes do marketing*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Caldeira, S. (2006). Retenção de Clientes. In A. Correia, A. Sacavém & C. Colaço (Eds.), *Manual de fitness & marketing* (pp. 165-184). Lisboa: Visão e Contextos.
- Chelladurai, P. (1995). Gestão do desporto: Definir a área. *Ludens*, 15(4), 67-71.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações* (1ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chirilă, D., & Chirilă, M. (2015). Overview in sport management jobs Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I. *Management Agricol*, 17(2), 29-35.
- Conselho da Europa. (1992). Carta Europeia do Desporto. *Instituto Português do Desporto e da Juventude* Consult. 15 maio 2019, disponível em <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc120.pdf>
- Constantino, J. M. (1999). *Desporto, política e autarquias: Cultura física*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Correia, A., Costa, C., Mamede, P., & Sacavém, A. (2000). *Serviços de qualidade no desporto: Piscinas, polidesportivos e ginásios*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia, A., Sacavém, A., & Colaço, C. (2006). *Manual de fitness & marketing: Para a competitividade dos ginásios e health clubs*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Cota, B. V. (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Crainer, S. (1998). *Os 50 melhores livros de gestão*. Linda-a-Velha: Abril/Controljornal Editora Lda.
- Cruz, L. D. M. (2015). *Corpo e cultura fitness: Estudo etnográfico de um ginásio em Portugal*. Lisboa: Leonardo Cruz. Dissertação de Mestrado apresentada a Instituto Universitário de Lisboa.
- Deloitte. (2018). European health & fitness market: Report 2018. *Deloitte Consult.* 2 jun 2019, disponível em [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European%20Health%20and%20Fitness%20Report\\_2018\\_extraact.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/European%20Health%20and%20Fitness%20Report_2018_extraact.pdf)
- Drucker, P. (1999). *Sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Dom Quixote.
- Dunn, H. L. (1961). *High-level wellness: A collection of twenty-nine short talks on different aspects of the theme "high-level wellness for man and society"* (1ª ed.). Virginia: R.W. Beatty Lda.
- Dutra, K. E., & Rangel, L. B. (2006). O marketing como ferramenta para fidelização dos clientes. *Revista Eletrônica da Faculdade Metodista Granbery*, 1.
- Eiglier, P., & Langeard, E. (1991). *Servuction: A gestão marketing de empresas de serviços*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Londres: Pitman Publishing.
- Fernandes, F. S. (2012). *O segredo não é a alma do negócio*. Lisboa: Matéria-Prima Edições.
- Ferrand, A., Robinson, L., & Valette-Florence, P. (2010). The intention-to-repurchase paradox: A case of the health and fitness industry. *Journal of Sport Management*, 24(1), 83-105.
- Ferreira, C. M. C. (2012). *Um estudo sobre fidelização e retenção de clientes na área do fitness*. Castelo Branco: Célia Ferreira. Dissertação de Mestrado apresentada a Instituto Politécnico de Castelo Branco: Escola Superior de Gestão.
- Franco, S., & Santos, R. (1999). *A essência da ginástica aeróbica*. Rio Maior: Escola Superior de Desporto de Rio Maior.
- Giles, T., & Stansfield, M. (1990). *The farmer as manager* (2ª ed.). Wallingford: CAB Internacional.
- Gomes, R., Gustavo, N., Melo, R., & Pedragosa, V. (2017). Portugal: A growing sport market in a dominant state model. In A. Laine & H. Vehmas (Eds.), *The private sport sector in Europe: A cross-national comparative perspective* (Vol. 14, pp. 269–286). Baltimore: Springer.

- Gonçalves, C. (2012). *Retenção de sócios no fitness: Estudo do posicionamento, expectativas, bem-estar e satisfação*. Lisboa: Celina Gonçalves. Dissertação de Doutoramento apresentada a Faculdade de Motricidade Humana.
- Grantham, W. C., Patton, R. W., York, T. D., & Winick, M. L. (1998). *Health fitness management: A comprehensive resource for managing and operating programs and facilities* (1ª ed.). Champaign: Human Kinetics.
- Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing : a customer relationship management approach* (2ª ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Grosso, L. A. (2006). *Autogestão, universidade e movimento estudantil* (1ª ed.). Campinas: Autores Associados.
- Hoffman, K. D., & Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- Huete, L. M. (1998). *Serviços & lucro*. Lisboa: Edições AESE.
- IHRSA. (2005). *European market report*. Boston: International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- IHRSA. (2006). *European market report*. Boston: International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- IHRSA. (2011). *2011 IHRSA international report: Size & scope of key health club markets*. Boston: International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- IHRSA. (2016). *The IHRSA global report 2016*. Boston: International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- Juran, J. M., & Gryna, F. M. (1992). *Controle da qualidade* (Vol. I). São Paulo: Makron Books.
- Keirle, I. (2002). Customer care. In I. Keirle (Ed.), *Countryside recreation site management: A marketing approach* (pp. 157-169). Londres: Routledge.
- Kotler, P. (2000a). *Administração de marketing* (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000b). *Marketing management: The millennium edition* (10ª ed.). Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management: Analysis, planning, implementation and control* (15ª ed.). Nova Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., & Saunders, J. (2002). *Principles of Marketing* (3ª ed.). Londres: Pearson Education.
- Lança, R. (2007). *O desporto e o lazer: uma gestão integrada*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Lara, P. J. R., & Casado, J. M. P. (2002). *Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Madrid: Pearson Educación.
- Lindon, D., Lévy, J., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática de marketing* (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2001). *Serviços: Marketing e gestão*. São Paulo: Editora Saraiva.
- Lovelock, C. H. (1996). *Services marketing* (3ª ed.). Michigan: Prentice-Hall.
- Mackay, K. J., & Crompton, J. L. (1988). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies*, 7(1), 40-49.

- Maguire, J. S. (2008). *Fit for consumption: Sociology and the business of fitness*. Nova Iorque: Routledge.
- Malafaia, F. L., & Buglia, S. (2019). Prescrição de atividade física em idosos: Nunca é tarde demais para combatermos o sedentarismo. *Revista do DERC*, 25(1), 14-18.
- Marinho, T., & Bento, H. B. (2014). Rumo a uma pedagogia do cuidado: O sentido do humano no desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*(S1A/S1R), 47-57.
- Marivoet, S. (2001). *Hábitos desportivos da população portuguesa*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Marques, A. (1997). Repensar o Desporto. *Horizonte: Revista de Educação Física e Desporto*, XIII(75), 3-10.
- Marques, D. (2010). *Avaliação da qualidade do serviço nos ginásios*. Lisboa: Diana Marques. Dissertação de Mestrado apresentada a Instituto Universitário de Lisboa.
- McCarthy, J. (2007). *IHRSA's Guide to membership retention: Industry lessons on what-and what not-to do* (2ª ed.). Boston: International Health, Racquet & Sportsclub Association.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: Nuevas Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación*, 26, 134-137.
- Mestre, J. A., Brotóns, J. M., & Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Zaragoza: INDE.
- Mills, L. (2019). The Les Mills story. *Les Mills*. Consult. 2 junho 2019, disponível em <https://www.lesmills.com/about-us/our-story/>
- Moutão, J. M. R. P. (2005). *Motivação para a prática de exercício físico: Estudo dos motivos para a prática de actividades de fitness em ginásios*. Vila Real: Moutão, J. M. R. P. Dissertação de Mestrado apresentada a Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.
- Navaza, C. L. (2008). *Controlo: Uma função directiva*. Porto: Vida Económica.
- Oakley, B., & Rhys, M. (2008). *The sport and fitness sector: An introduction* (1ª ed.). Londres: Routledge.
- Oliver, R. L. (1993). A conceptual model of service quality and service satisfaction: compatible goals, different concepts. In T. A. Swartz, D. A. Bowen & S. W. Brown (Eds.), *Advances in services marketing and management: Research and practice* (Vol. 2, pp. 65-85). Greenwich: JAI Press.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Papí, J. D. (2000). *Aeróbic*. Barcelona: INDE.
- Patterson, P. G., & Spreng, R. A. (1997). Modeling the relationship between perceived value, satisfaction and repurchase intentions in a business-to-business, services context: An empirical examination. *International Journal of Service Industry Management*, 8(5), 414-434.
- Pedragosa, V., & Correia, A. (2006). Qualidade, satisfação e fidelização de clientes: Uma aposta para os health clubs. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 3(2), 42-57.

- Pilzer, P. Z. (2007). *The new wellness revolution: How to make a fortune in the next trillion dollar industry* (2ª ed.). Nova Jersey: John Wiley & Sons.
- Pinto, S. S. (2003). *Gestão dos serviços: A avaliação da qualidade*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade: Ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação* (1ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Pires, G. (1993). A organização faz a organização da organização. *Ludens*, 13(3/4), 2-40.
- Pires, G. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional* (2ª ed.). Porto: apogesd.
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do Desporto: O jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Pires, G. M. V. d. S., & Lopes, J. P. S. d. R. (2001). Conceito de gestão do desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2009). Decreto-Lei nº141/2009 de 16 de Junho. *Diário da República*, I Série, nº 114, 3663-3668.
- Queval, I. (2004). *S'accomplir ou se dépasser: Essai sur le sport contemporain*. Paris: Gallimard.
- Retar, I., Plevnik, M., & Kolar, E. (2013). Key competences of slovenian sport managers. *Annales Kinesiologiae*, 4(2), 81-94.
- Rodriguez, M. (2018). IHRSA 2018 global report: Health club industry revenue totaled \$87.2 billion in 2017. *IHRSA* Consult. 2 jun 2019, disponível em <https://www.ihrsa.org/about/media-center/press-releases/ihrsa-2018-global-report-club-industry-revenue-totaled-87-2-billion-in-2017#>
- Rosenberg, L. J., & Czepiel, J. A. (1984). A marketing approach to customer retention. *Journal of Product & Brand Management*, 1(2), 45-51.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994a). Service quality: insights and managerial implications from the frontier. In R. T. Rust & R. L. Oliver (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 1-19). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994b). *Service quality: New directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Santos, E., & Correia, A. (2011). *Evolução do fitness em Portugal: Mudanças e desafios*. Lisboa: Visão e Contextos.
- Santos, J. A. (2015). A escola e o desporto. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 15(2), 97-102.
- Sayers, P. (1991). *Managing sport and leisure facilities: A guide to competitive tendering* (1ª ed.). Londres: Routledge.
- Slack, T. (1998). "Is there anything unique about sport management?". *European Journal for Sport Management*, 5(2), 21-29.
- Solinca. (2019). Sobre nós. *solinca: SMART FITNESS* Consult. 30 jan 2019, disponível em <https://www.solinca.pt/solinca/solinca-about/>
- SONAE. (2019a). Cultura. *SONAE: Improving Life* Consult. 30 jan 2019, disponível em <http://sonae.pt/pt/sonae/cultura/>
- SONAE. (2019b). O Grupo e os Negócios. *SONAE: Improving Life* Consult. 30 jan 2019, disponível em <https://sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/>



- SONAE. (2019c). História. *SONAE: Improving Life* Consult. 30 jan 2019, disponível em <https://sonae.pt/pt/sonae/historia/>
- SONAE. (2019d). *SONAE: Improving Life* Consult. 30 jan 2019, disponível em <http://sonae.pt/pt/>
- SONAE. (2019e). Sonae no Mundo. *SONAE: Improving Life* Consult. 30 jan 2019, disponível em <https://sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/>
- SONAE CAPITAL. (2019a). Áreas de negócio. 2019 Consult. 25 jan 2019, disponível em <https://www.sonaecapital.pt/areas-de-negocio/fitness>
- SONAE CAPITAL. (2019b). Estrutura accionista. *SONAE CAPITAL* Consult. 25 jan 2019, disponível em <https://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/estrutura-accionista>
- SONAE CAPITAL. (2019c). Mensagem do Fundador. *SONAE CAPITAL* Consult. 25 jan 2019, disponível em <https://www.sonaecapital.pt/pt/sonae-capital/mensagem-do-fundador>
- SONAE CAPITAL. (2019d). Órgãos sociais. *SONAE CAPITAL* Consult. 25 jan 2019, disponível em <https://www.sonaecapital.pt/investidores/governo-da-sociedade/orgaos-sociais>
- SONAE CAPITAL. (2019e). Portefólio. *SONAE CAPITAL* Consult. 25 jan 2019, disponível em <https://www.sonaecapital.pt/pt/sonae-capital/portefolio>
- SONAE CAPITAL. (2019f). Propósito estratégico. *SONAE CAPITAL* Consult. 25 jan 2019, disponível em <https://www.sonaecapital.pt/sonae-capital/proposito-estrategico>
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE.
- Tsan, C., & Maguire, J. (1998). The quality model of professional sport: Spectator's viewpoint. *Actas do 6º Congresso da European Association of Sport Management*, 3, 35-41.
- Turner, E. E., Rejeski, W. J., & Brawley, L. R. (1997). Psychological benefits of physical activity are influenced by the social environment. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 19(2), 119-130.
- Vieira, J. M. C. (2000). *Inovação e marketing de serviços*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Vilares, M. J., & Coelho, P. S. (2011). *Satisfação e lealdade do cliente: Metodologias de gestão, avaliação e análise* (2ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2003). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm* (3ª ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V. A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 67-85.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

## **Apêndices**



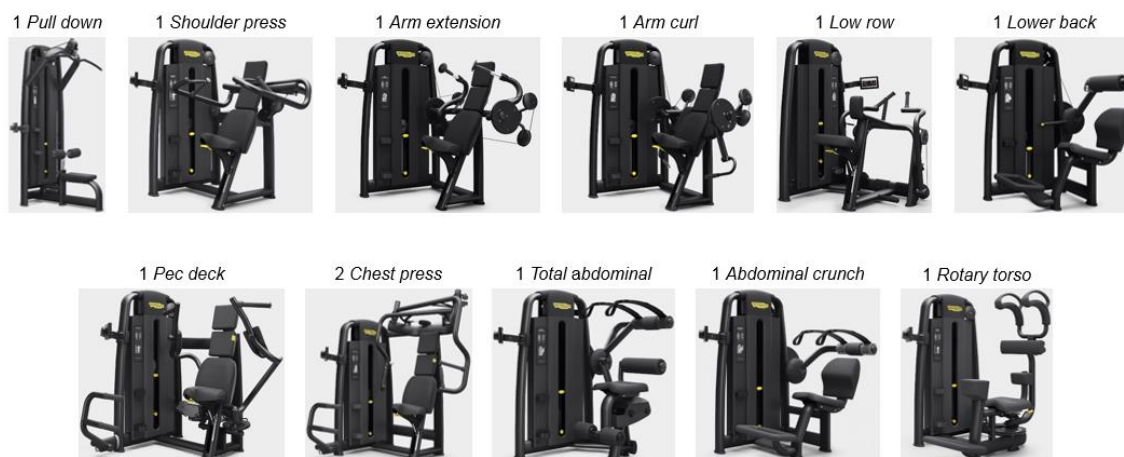


## Apêndice I - Inventário de *fitness* Solinca Rio Tinto

### ✓ Equipamento zona cardiovascular



### ✓ Equipamento zona resistência muscular (trem superior)



✓ Equipamento zona resistência muscular (trem inferior)

2 Leg press



2 Leg extension



2 Leg curl



1 Glute



2 Adductor



2 Abductor



✓ Equipamento zona peso livre

1 Dual adjustable pulley



1 Cable station connector



1 Kneeling easy chin dip



1 Roman bench



1 Abdominal bench



1 Olympic flat bench

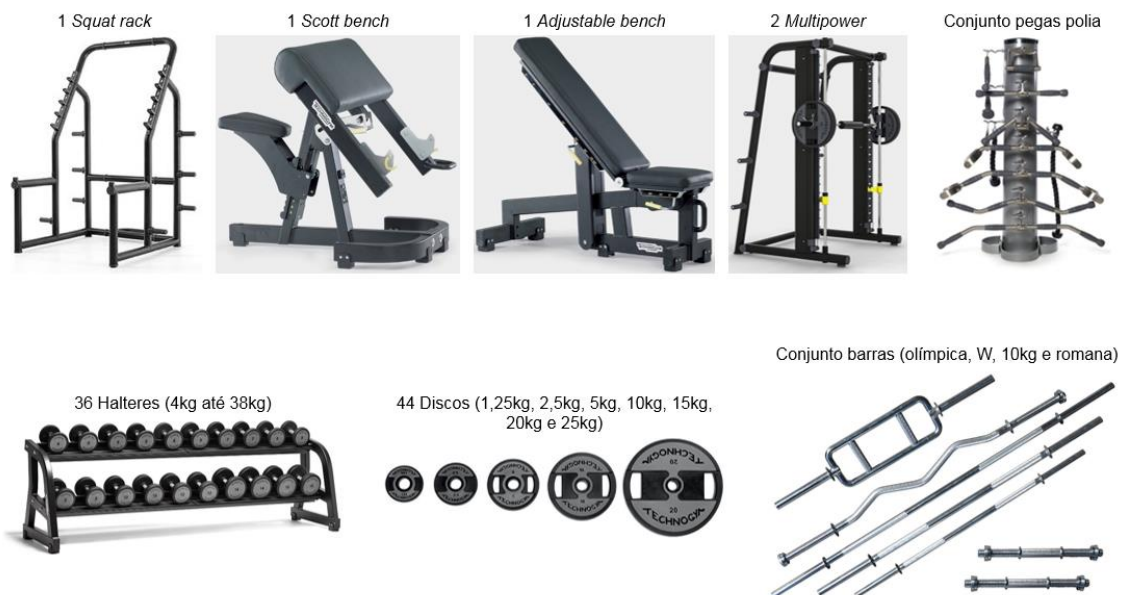


1 Olympic decline bench



1 Olympic incline bench





## ✓ Equipamento zona funcional



6 Sandbags (5kg, 7,5kg, 10kg, 12,5kg, 20kg e 25kg)



5 Bolas medicinais (3kg a 10kg)



2 Barreiras



2 Rolos de libertação miofascial



8 Slamballs (3kg a 8kg)



2 Pares luvas boxe



2 Sacos boxe



1 Corda naval



7 Pares caneleiras (1kg a 5kg)



1 Abs wheel



4 Sliders



10 Colchões



2 Bosu



1 Step (reebok)



1 One-X (Estrutura O'live fitness)



1 Funxion

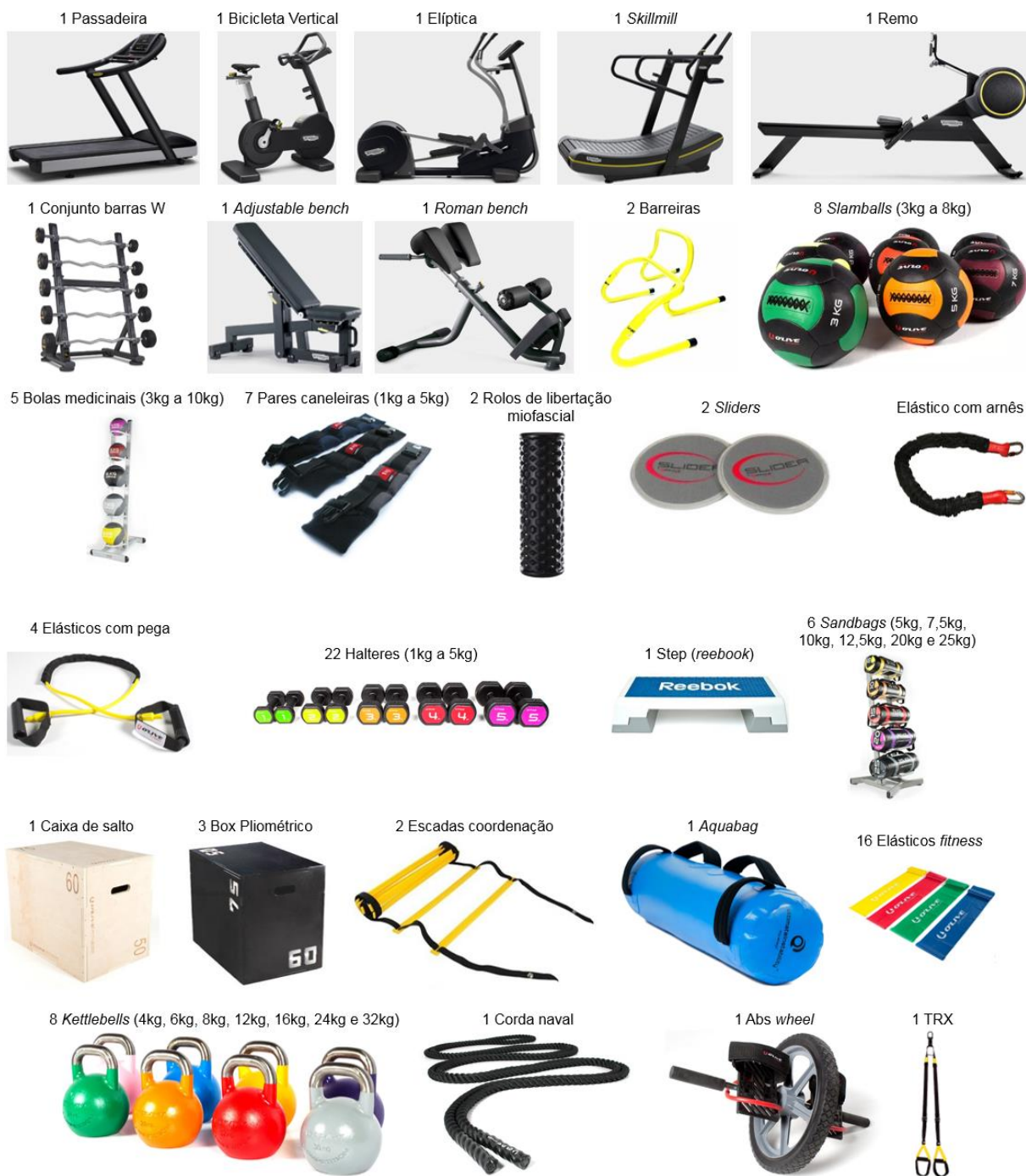


1 Barra de elevações na parede





✓ Equipamento zona de PT





## ✓ Equipamento estúdio 1

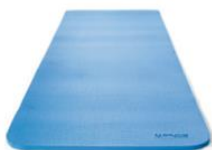


## ✓ Equipamento estúdio 2

24 Steps (*reebook*)



19 Colchões



126 Halteres (1kg a 5kg)



59 Pares caneleiras (1kg a 5kg)



24 Elásticos *fitness*



16 TRX



11 Bosus

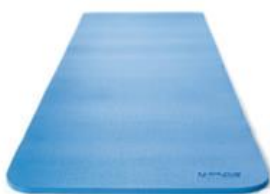


38 Trampolins



## ✓ Equipamento estúdio corpo e mente

40 Colchões



12 Fitballs



## ✓ Equipamento estúdio RPM

42 Bicicletas *Cycling*

